

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

ZDROJE PŘÍJMŮ PROFESIONÁLNÍCH FOTBALOVÝCH KLUBŮ V ANGLII S FINANČNÍ ANALÝZOU KLUBŮ ARSENAL A TOTTENHAM HOTSPUR

Vedoucí práce: Mgr. Jan Šíma
Zpracoval: Martin Cáfal

Praha 2007

Jméno: Martin Cáfal

Studijní obor: Management tělesné výchovy a sportu

Název práce: Zdroje příjmů profesionálních fotbalových klubů v Anglii
s finanční analýzou klubů Arsenal a Tottenham Hotspur

Sources of revenue of the professional football clubs in England
with the financial analysis of Arsenal and Tottenham Hotspur

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jan Šíma

Abstrakt:

Název práce: Zdroje příjmů profesionálních fotbalových klubů v Anglii s finanční analýzou klubů Arsenal a Tottenham Hotspur

Title: Sources of revenue of the professional football clubs in England with the financial analysis of Arsenal and Tottenham Hotspur

Cíl práce: Zjištění finančního zdraví společností Arsenal Holding plc a Tottenham Hotspur plc, které působí ve specifickém podnikatelském prostředí a jejich hlavní činnosti je profesionální fotbal. Mezipodnikové srovnání těchto dvou společností.

Metody: Použití několika nástrojů finanční analýzy – horizontální analýza, vertikální analýza, poměrové ukazatele, Altmanův test. Použití popisné analýzy a SWOT analýzy.

Výsledky: Ukazují zvláštnosti podnikatelského prostředí, kde je sportovní úspěch korelován s úspěchem ekonomickým. Vyjádření se k finančnímu zdraví společností Arsenal Holding plc a Tottenham Hotspur plc. a nastínění možných řešení.

Klíčová slova: Arsenal, Tottenham, finanční analýza, fotbal, televizní práva, náklady, výnosy, Premier League

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím zdrojů
uvedených v seznamu.



Martin Cálal

Na tomto místě bych rád poděkoval Mgr. Janu Šímovi za pomoc a odborné vedení při tvorbě mé diplomové práce.

OBSAH

1	Úvod.....	1
2	Cíle a hypotéza.....	3
3	Metodologie	4
3.1	Finanční analýza	4
3.2	Uživatelé finanční analýzy.....	4
3.3	Zdroje údajů a informací pro finanční analýzu.....	7
3.4	Výkazy finančního účetnictví	7
3.4.1	Rozvaha (Balance sheet).....	8
3.4.2	Výkaz zisků a ztrát (Profit and loss account).....	9
3.4.3	Přehled o peněžních tocích (Cash flow statement).....	9
3.5	Omezení finanční analýzy.....	10
3.6	Metody finanční analýzy.....	11
3.6.1	Absolutní a procentuální rozbor.....	11
3.6.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	12
3.6.3	Poměrové ukazatele	13
3.6.4	Souhrnné indexy hodnocení.....	18
4	Charakteristika odvětví.....	21
4.1	Historie organizace fotbalu v Anglii.....	21
4.2	Příjmy z prodeje televizních práv	24
4.2.1	Vývoj do založení Premier League.....	24
4.2.2	Vývoj po roce 1990 až po současnost.....	26
4.2.3	Integrace fotbalových klubů a televizních společností	30
4.3	Divácké návštěvnosti a příjmy ze vstupného.....	32
4.3.1	Fotbalový pracovní trh.....	35
5	Praktická část	38
5.1	Arsenal FC	38
5.1.1	Základní údaje o společnosti.....	38
5.1.2	Historie společnosti.....	38
5.1.3	SWOT analýza	39
5.1.4	Rozbor rozvahy.....	40
5.1.5	Rozbor výnosů	43
5.1.6	Rozbor nákladů	45
5.2	Tottenham Hotspur FC	47
5.2.1	Základní údaje o společnosti.....	47
5.2.2	Historie společnosti.....	47
5.2.3	SWOT analýza	48
5.2.4	Rozbor rozvahy.....	49
5.2.5	Rozbor výnosů	52
5.2.6	Rozbor nákladů	53
6	Poměrové ukazatele	55
6.1	Rentabilita aktiv – ROA.....	55
6.2	Rentabilita vlastního kapitálu	55
6.3	Rentabilita tržeb	56
6.4	Běžná likvidita	56
6.5	Pohotová likvidita	57

6.6	Peněžní likvidita.....	57
6.7	Celková zadluženost	58
6.8	Stav kapitalizace	59
6.9	Nákladové úroky.....	59
6.10	Produktivita práce	59
6.11	Altmanův test	60
7	Závěry a doporučení	61

1 Úvod

První anglické fotbalové kluby začaly vznikat ve druhé polovině 19. století, v čase, ve kterém život v krajině navěky změnily důsledky průmyslové revoluce. Nejdříve fungovaly na amatérské bázi, ale již po první světové válce byly v klubech v nejvyšší soutěži zjevné prvky profesionalismu. Druhá světová válka sice přibrzdila přirozený rozvoj, ale bezprostředně po ní začala popularita fotbalu narůstat do nových dimenzí. Roku 1966 Anglie vyhrává na domácí půdě světový šampionát, když v londýnském finále poráží odvěkého rivala Německo 4-2. Z fotbalu je najednou společenský fenomén a neznalost pojmu *ofsajd* je neodpustitelné společenské faux pas.

Po hluchých 80. letech přišla zlatá éra profesionálního fotbalu, jejíž spouštěcím mechanismem bylo založení Premier League a plné využití nového zdroje příjmů, a to televizních. Vznikl všeobecně používaný pojem „fotbalový průmysl“, který pohlíží na sektor profesionálního fotbalu jako na část ekonomiky. Patří do něj služby, výroba fotbalového náčiní, prodej práv a reklamy atd. Zaměstnává stále více a více lidí, především odborníků z oblastí marketingu a financí. Z fotbalových klubů se najednou stávají úspěšné firmy, které podnikají s produktem fotbal. Celkové příjmy klubu Arsenal tvořily za poslední sezonu £137 000 000, z toho téměř £8 000 000 připadlo na čistý zisk. Mnohé kluby mají právní formu akciových společností a s jejich akciemi se obchoduje na veřejných trzích cenných papírů. Jsou to firmy, které se řídí trhovým mechanismem jako každé jiné, až na malé výjimky, dané zvláštnostmi fotbalového prostředí.

Téma práce jsem si vybral hlavně proto, že fotbal a hlavně ekonomické zákulisí jsou mým koníčkem a v budoucnosti bych chtěl pracovat ve fotbalovém průmyslu. Vybral jsem si anglické profesionální kluby z důvodu vynikající transparentnosti a dostupnosti informací. Je to také zásluha společnosti Deloitte, která již přes deset sezon vypracovává studie *Annual Report of Football Finance*, kterou považuji za kvalitní zdroj. Co se týče dostupnosti informací, tak kluby Arsenal a Tottenham jsou akciovými společnostmi a ze zákona mají povinnost zveřejňovat výroční zprávy, což také dělají. Kdybych se chtěl pustit do podobného úkolu zde v České republice, hned první

překážkou by byla netransparentnost a nerespektování díkce Obchodního zákoníku, který podobně jako v Anglii ukládá zveřejňování povinnost. Mnohé kluby v České republice však toto nařízení nedodržují.

Dalším důvodem, proč jsem si vybral právě Anglii, je to, že ve světě je velmocí fotbalového průmyslu. Vysokou úroveň má v této zemi zavádění nových trendů při současném respektování tradic a ověřených postupů. Osobně si myslím, že Anglie může být příkladem nejen pro české kluby, ale také pro kluby španělské, německé, francouzské a italské.

Práce začíná teoretickým úvodem, ve kterém definuji základní pojmy z finanční analýzy a metodické postupy, které v praktické části budu aplikovat na konkrétním případě. Po teoretické části se věnuji představení specifického prostředí, ve kterém kluby Arsenal a Tottenham působí. Z jednoduchého důvodu jsem mimořádnou pozornost věnoval historii a vývoji prodeje televizních práv. Příjmy z prodeje televizních práv totiž představují nejdůležitější zdroj příjmů fotbalových klubů v Anglii. Za celou Premier League tato položka představuje 44 % z celkových příjmů¹. Dále jsem obecně popsal příjmy ze vstupného a divácké návštěvnosti, druhého nejvýznamnějšího zdroje příjmů. Z nákladových položek jsem pojednal o platech hráčů, jelikož představuje někdy až 70 % veškerých nákladů.

V praktické části mé práce analyzuji konkrétní fotbalové kluby z Premier League, a to aplikací nástrojů finanční analýzy, které popisují v částí metodologické.

V příloze této práce přikládám účetní výkazy jednotlivých klubů v původním anglickém znění.

¹ Deloitte, 2005

2 Cíle a hypotéza

Cílem mojí práce je zhodnotit finanční zdraví dvou konkurenčních londýnských fotbalových klubů – akciových společností. Jsou to kluby (společnosti) Arsenal plc² a Tottenham Hotspur plc. Klub Tottenham má svoje akcie kótované na burze nejdelší dobu v rámci všech fotbalových klubů na světě - od roku 1983. Z toho plyne, že již 24 let (sezona) by měl přinášet hodnotu akcionáři. V práci se pokusím prozkoumat, jestli je tomu tak, a to pozorováním posledních sedmi hospodářských let, což se v případě klubů shoduje se sezonou. Podobně tomu bude i u klubu Arsenal.

Na začátku stručně představím daný fotbalový klub a uvádím také krátkou SWOT analýzu. Dále se budu věnovat rozboru rozvahy a taktéž struktuře výnosů a nákladů, a to z pohledu horizontálního a vertikálního. Následně zanalyzuji některé významné poměrové ukazatele a porovnám jejich hodnoty navzájem. Budu také zkoumat, jestli dosažené hodnoty vypovídají o finančním zdraví a jestli jsou obecně uzance platné i pro fotbalové kluby. Nakonec zhodnotím dané společnosti na základě aplikace obecného Altmanova testu.

Cílem mé práce bude ověřit následující hypotézu: Společnost Arsenal plc vychází z mého pozorování jako úspěšná a finančně zdravá společnost. Domnívám se tak, protože Arsenal za posledních sedm sezón vyhrál domácí soutěž dvakrát, pravidelně hrává evropské poháry a postavil nový stadion. Naopak v případě Tottenhamu předpokládám, že klubové finance nebudou v dobrém stavu, jelikož se jedná o velký klub, který platí drahé hráče, ale nepřináší mu to žádný úspěch na hřišti. Tato situace klubu následně nedává možnost kvalifikovat se do evropských soutěží. V závěru souhrnně zhodnotím celé svoje pozorování včetně analýzy a vyvrátím, nebo potvrdím hypotézu.

² *public limited company* – anglická obdoba české akciové společnosti s podíly obchodovatelnými na veřejném trhu cenných papírů

3 Metodologie

3.1 Finanční analýza

Finanční analýza představuje základní kámen finančního řízení podniku. Podává ucelený pohled na finanční situaci podniku a je důležitá pro krátkodobé operativní řízení podniku a taktéž pro řízení strategické, které má význam v dlouhém časovém období. Finanční analýza vychází z dat zjistitelných ex post z podnikového účetnictví a spolu s očekávanými trendy pro budoucnost se stává podkladem finančního řízení. Výsledky analýzy jsou důležitým nástrojem kontroly v situaci, když se porovnávají plány se skutečně dosaženými výsledky. Dále slouží ke zhodnocení vývoje podniku v čase a taktéž na porovnání s jinými podniky působícími v daném oboru činnosti.

Účelem finanční analýzy je poskytnout informace o finančním zdraví podniku („*financial health*“ – pojem z anglosaské odborné literatury) prostřednictvím údajů z účetních výkazů, které musí být náležitě interpretovány. Kritériem finančního zdraví podniku je rentabilita a likvidita. Rentabilita představuje schopnost podniku trvale dosahovat míru zhodnocení vloženého kapitálu, která je požadována investory vzhledem k riziku spojenému s daným druhem podnikání. Likvidita je schopnost podniku hradit splatné závazky. U akciové společnosti, s jejímiž akciemi se obchoduje na trhu cenných papírů, je odrazem finančního zdraví podniku tržní cena akcie. Ta všeobecně roste při ohlášení zlepšených finančních výsledků a vice versa. Při hodnocení vývoje finanční situace podniku se doporučuje pracovat s údaji za posledních 6 let činnosti, aby se přesněji odhadly trendy a předešlo se zkreslením.

3.2 Uživatelé finanční analýzy

Finanční situace podniku je předmětem zájmu mnohých subjektů, jejichž motivace se různí. Uvádím osm různých subjektů s bližší charakteristikou. Dělí se na interní a externí uživatele.

Akcionáři

Akcionáři jsou majiteli podniku. Poskytli firmě určitý kapitál na začátku činnosti anebo si akcii koupili na kapitálovém trhu. Akcie je opravňuje podílet se na zisku a z toho důvodu jsou motivováni sledovat finanční zdraví podniku. Cena akcie může klesnout anebo případně úplně ztratit svoji hodnotu, proto je důležité, aby akcionář pozorně sledoval vývoj finanční situace v podniku. Důležitá je pro ně dlouhodobá stabilita podniku, pokud se samozřejmě nejedná o krátkodobou spekulaci. V kontextu fotbalového klubu je situace odlišná. Vlastnění akcií se považuje za prestižní a taktéž za důkaz loajality. Drobný akcionář se jich nevzdává ani při dlouhodobých zlých finančních výsledcích.

Management

Jelikož v akciových společnostech je oddělené vlastnictví od řízení, je management tím subjektem, který řídí akciovou společnost. Z toho důvodu představují finanční výkazy a následná finanční analýza nepostradatelný nástroj finančního řízení. Je důležitá hlavně pro kontrolu dosahování zadaných cílů a také pro operativní řízení, a to hlavně řízení likvidity. Při dlouhodobém plánování se management rozhoduje o způsobu získávání dlouhodobého kapitálu a jeho následné alokaci. Je zřejmé, že finanční výkazy představují jen částečné zdroje informací, které jsou ještě doplněné údaji z manažerského účetnictví. V některých fotbalových klubech se přímo na řízení a strategických rozhodnutích podílí majoritní vlastník, pokud je fyzickou osobou³.

Zaměstnanci

Motivací zaměstnanců je jejich mzda, a proto mají zájem, aby podnik, pro který pracují, byl schopný hradit vůči nim splatné závazky. Finančně zdravý podnik pro zaměstnance znamená jistou pracovního místa. Ve fotbalových klubech tvoří největší část pracovníci, kteří zabezpečují občerstvení, organizaci a bezpečnost při zápasech. Délka jejich pracovní doby je značně omezená.

³ v Premier League je to Roman Abramovich v Chelsea, Mohamed Al Fayed ve Fulhamu a ve Skotsku Vladimír Romanov, majitel klubu Hearts of Midlothian

Obchodní partneři

Především pro dodavatele je důležitá likvidita podniku, což představuje schopnost platit včas za závazky a jestli vůbec. Na druhé straně jsou to zákazníci, v případě fotbalového klubu fanoušci. Je to skupina, která „konzumuje“ specifický produkt – fotbalový zápas. Motivací je pro ně kvalita hry, která je obecně narušená v případě, když je klub ve finančních problémech a musí prodávat své nejlepší hráče. Taky je pro ně důležitá cena vstupenek. O jejich zvláštním spotřebním chování se zmíním v průběhu práce v samotné kapitole.

Investoři

Investoři představují právnické či fyzické osoby, které vyhledávají na kapitálovém trhu vhodnou investiční příležitost na alokaci volných prostředků. Rozhodují se podle veřejně dostupných informací (když se nejedná o tzv. insider trading) o daném podniku. Těmito veřejně dostupnými informacemi jsou finanční výkazy, které akciové společnosti musí podle zákona povinně zveřejňovat. Posuzují adekvátnost výnosu k danému riziku. Vlastnění akcií fotbalových klubů z pozice fanouška jako minoritního akcionáře je projevem oddanosti a všeobecně tímto nesleduje žádný investiční záměr.

Banky, držitelé obligací a ostatní věřitelé

Motivací těchto subjektů je získat zpátky půjčenou jistinu s úroky, případně kupónovými platbami. Při finanční analýze je především zajímavá likvidita a solventnost klienta. Banky diferencují úvěrové podmínky vzhledem k bonitě klienta.

Vláda a finanční orgány

Se sledováním finančních výkazů hlavně velkých firem může stát předvídat budoucí daňové příjmy ve formě daně z příjmu právnických osob a daně z přidané hodnoty a podle toho upravovat daňovou politiku. Profesionální fotbalové kluby v Anglii jsou největšími přispívateli do rozpočtu z celého sektoru profesionálního sportu⁴.

⁴ v sezóně 2003/04 odvedly anglické fotbalové kluby £600 000 000 v různých formách daní; (Deloitte)

Konkurence

O konkurenci ve fotbalovém průmyslu pojednám v jiné části práce. Sledování finančního zdraví klubů jinými kluby je důležité především z pohledu trhu hráčů v přestupním období. Talentovaní hráči z klubu, který je ve zlé finanční situaci, jsou zajímavým artiklem pro jiné kluby, a sice s perspektivou nízké ceny (přestupní částky).

3.3 Zdroje údajů a informací pro finanční analýzu

Předpokladem pro provedení kvalitní a smysluplné finanční analýzy je získání údajů a informací. Zdroje, ze kterých se dá čerpat, se rozdělují na finanční a nefinanční. Mezi finanční zdroje patří účetní výkazy z finančního účetnictví. Do této položky patří rozvaha, výkaz zisků a ztrát a v neposlední řadě přehled o peněžních tocích⁵. Tyto informace se nacházejí ve výročních zprávách akciových společností, jejichž povinností je tyto informace zveřejňovat. Nepostradatelné jsou také údaje z vnitropodnikového a manažerského účetnictví a poznámky, v nichž firmy upřesňují používané účetní metody - např. způsob evidence zásob a metody odepisování dlouhodobého majetku. Nefinančními zdroji informací jsou zprávy auditorů, podniková statistika a různé komentáře a prognózy objevující se v odborném ekonomickém tisku.

3.4 Výkazy finančního účetnictví

Výkazy finančního účetnictví jsou ultimativním zdrojem pro finanční analýzu. Ostatní zdroje jsou víceméně doplňující. Poskytují interním a externím uživatelům informace o hospodaření podniku a jeho celkovém finančním zdraví. Velké podniky, s jejichž akciemi se obchoduje na veřejných kapitálových trzích, zveřejňují auditorem ověřené výroční zprávy. Výroční zprávy jsou koncipované tak, že podávají současný obraz a je v nich následné porovnání vývoje veličin s předcházejícím obdobím prostřednictvím procentuálních změn.

⁵ *Cash flow* – pojem z anglosaské finanční praxe je čím dál častěji používán i v našich podmínkách

Účetní výkazy musí splňovat následující kvalitativní požadavky, aby o firmě podávaly věrný a pravdivý obraz (*fair and true view*):

- srozumitelnost
- relevantnost
- spolehlivost
- porovnatelnost (časová a mezipodniková)
- objektivita

3.4.1 Rozvaha (Balance sheet)

Rozvaha poskytuje informace o struktuře majetku podniku na straně aktiv a zdrojů jeho krytí na straně pasiv. Popisuje stav těchto veličin k určitému datu. Sestavuje se ke konci hospodářského roku (nemusí se shodovat s kalendářním rokem) při účetní závěrce nebo kdykoliv je to potřebné - např. při ocenění nebo prodeji podniku.

Definice částí rozvahy dle Mezinárodních účetních standardů⁶:

- **Aktiva** (*assets*) – „vložené prostředky, které jsou výsledkem minulých činností, u kterých se očekává, že podniku přinesou v budoucnosti ekonomický užitek“
- **Dluhy** (*debts*) – „současné závazky podniku, které pocházejí z minulých událostí, u kterých se očekává, že jejich vyrovnaní vyústí do snížení prostředků ztělesňujících ekonomický prospěch“
- **Vlastní kapitál** (*equity*) – „reziduální část, která plyne z rozdílu mezi aktivy a dluhy“

Vývoj aktiv a pasiv se dá porovnat s jinými účetními obdobími. Je sestavována na bilančním principu a suma aktiv se musí rovnat sumě pasiv. Podle principu bilanční kontinuity se konečný stav jednotlivých položek rozvahy stává počátečním stavem v novém účetním období.

⁶ IAS – International Accounting Standards

Aktiva jsou uvedené v hodnotách brutto. Po odpočítání korekcí (opravné položky, akumulované odpisy) dostáváme hodnotu netto. Všeobecně jsou řazené podle stupně likvidity. Pasiva se dělí podle vlastnictví na vlastní kapitál a cizí zdroje.

3.4.2 Výkaz zisků a ztrát (Profit and loss account)

Výkaz zisků a ztrát (výsledovka) podává informaci o tvorbě výsledku hospodaření, vznikajícího rozdílem mezi celkovými výnosy a celkovými náklady za účetní období. Obsahuje tokové veličiny. Hospodářský výsledek se ve výkazu dělí na výsledek z hospodářské (provozní), finanční a mimořádné činnosti. Jednotlivé položky výsledovky se uvádějí v hodnotách běžného a minulého období pro časové porovnání.

Definice částí výsledovky dle Mezinárodních účetních standardů:

- **Výnosy** (*revenues*) – „zvýšení ekonomického prospěchu v průběhu účetního období, a to ve formě zvýšení aktiv, v některých případech snížení dluhů, což vede nakonec k zvýšení vlastního kapitálu“
- **Náklady** (*expenses*) – „snížení ekonomického prospěchu v průběhu účetního období, a to ve formě snížení aktiv anebo zvýšení dluhů, což v obou případech vede ke snížení vlastního kapitálu“

Ve výsledovce mohou být náklady děleny druhově nebo účelově. Zásada časové shody výnosů a nákladů je zajištěná časovým rozlišením, kdy se uplatňuje tzv. akruální princip. Dodržuje se také zásada věcné shody, kdy se přiřazují k sobě pouze ty výnosy a náklady, které spolu souvisí.

3.4.3 Přehled o peněžních tocích (Cash flow statement)

Přehled o peněžních tocích podává přehled o všech změnách v rozvahové položce *peněžní prostředky* za hospodářský rok a je vyžadován podle Mezinárodních účetních standardů. Peněžní prostředky v podniku představují hotovost a jiné likvidní peněžní ekvivalenty, mezi které patří především veřejně obchodovatelné krátkodobé cenné

papíry. Cash flow je základním výkazem, který sledují manažeři podniku při řízení likvidity. Může se stát, že dlouhodobý kladný výsledek hospodaření bez náležitého cash flow může vést ke krachu podniku.

Výkaz cash flow se dělí pro větší přehlednost na tři části podle podnikových činností, a sice na cash flow za hospodářskou činnost, investiční činnost a za oblast financování.

Tabulka 1: Peněžní toky ve výkazu cash flow

Peněžní přítoky	Peněžní odtoky
Hospodářská (provozní) činnost	
Platby od zákazníků Přijaté úroky Jiné provozní příjmy	Platby dodavatelům Mzdy placené zaměstnancům Placené úroky a daně Jiné provozní výdaje
Investiční činnost	
Prodej budov, pozemků a zařízení Prodej dlouhodobých cenných papírů Přijaté splátky dlouhodobých půjček	Nákup budov, pozemků a zařízení Nákup dlouhodobých cenných papírů Poskytnutí dlouhodobých půjček
Financování	
Půjčky peněz od věřitelů Vydání akcií a obligací	Platby věřitelům Nákup vlastních akcií Výplata dividend

Přehled o peněžních tocích z hospodářské (provozní) činnosti se dá sestavit pomocí dvou metod:

- **přímou metodou** – sledují se příjmy a výdaje peněžních prostředků za dané období a následně se od celkových příjmů odčítají celkové výdaje
- **nepřímou metodou** – vychází se z výsledku hospodaření za provozní činnost, který se upravuje o výnosy (-) a náklady (+), které nebyly spojeny s příjmem, nebo s výdajem peněžních prostředků.

Hodnotu celkového cash flow zjistíme ještě upravením o investiční činnost a financování.

3.5 Omezení finanční analýzy

Účetnictví je založené na bázi historických cen, a proto rozvaha neodráží skutečnou hodnotu podniku. Tímto dochází ke zkreslení hospodářského výsledku. Rozdíl

mezi účetní a skutečnou hodnotou se nejvíc projevuje při dlouhodobém majetku. Z účetních výkazů se nedá vyčíst postavení podniku na trhu neboli kvalifikovanost jeho zaměstnanců. Taktéž ocenění některých položek v rozvaze je založené na odhadech - např. položka pohledávek se upravuje o nedobytné pohledávky. Praxe mnohokrát ukázala, že existuje hodně způsobů, jak modifikovat stav majetku a finančních zdrojů k určitému datu, snížit nežádoucí výši zisku či případně vytvořit ztrátu⁷. Aby měla finanční analýza smysl a určitou vypovídající schopnost, je třeba tyto nedostatky účetních výkazů brát na vědomí. Nicméně důležitá je také správná interpretace výsledků získaných analýzou a korigováním určitých krátkodobých trendů, jenž jsou dány sezónními vlivy.

3.6 Metody finanční analýzy

Metody finanční analýzy vycházejí hlavně z možnosti porovnávání. Existují dvě základní metody, a to absolutní a procentuální rozbor a poměrová analýza. Položky v rozvaze jsou řazeny tak, aby se daly jednoduše sdružovat do skupin. Obě techniky vycházejí z absolutních ukazatelů (stavových a tokových).

3.6.1 Absolutní a procentuální rozbor

Tato metoda finanční analýzy je nejjednodušší. Uživateli pomáhá zorientovat se v hospodářské situaci podniku. Dělí se na dvě formy. Ve **vertikální analýze** se dávají do poměru jednotlivé položky rozvahy k bilanční hodnotě podniku. Položky výsledovky jsou dány do poměru s výnosy či tržbami sledovaného období. Vertikální analýza podává informaci o struktuře účetních výkazů a taktéž umožňuje porovnávání s mimoúčetními ukazateli, jako např. množství prodaného produktu, počet zaměstnanců atd. Druhou formou je **horizontální analýza**, která porovnává jednotlivé položky účetních výkazů v čase. Změny položek se sledují v absolutní nebo relativní (procentuální) formě. Při časovém srovnávání je důležitá také výše inflace, jejíž opomenutí vede k výrazně zkresleným výsledkům. Horizontální analýzou není jen porovnávání v čase, ale též porovnávání s plánem, odvětvovými průměry či s doporučenými hodnotami.

⁷ kreativní účetnictví z anglického pojmu *creative accounting*

Existují tzv. bilanční pravidla, kterými by se měl management podniku v oblasti financování řídit, aby dosáhl dlouhodobé finanční stability a rovnováhy. Jsou jimi:

- **zlaté pravidlo vyrovnaní rizika** – podle tohoto pravidla by měl být poměr mezi vlastním a cizím kapitálem 1:1⁸
- **zlaté pravidlo financování** – za účelem zachování platební schopnosti podniku toto pravidlo stanovuje, že dlouhodobý majetek by měl být financovaný z vlastních a dlouhodobých cizích zdrojů, krátkodobý majetek především z krátkodobých cizích zdrojů
- **zlaté pari pravidlo** – říká, že stálá aktiva by měla být financována vlastním kapitálem
- **zlaté výnosové pravidlo** – uvádí, že tempo růstu investic by nemělo převyšovat tempo růstu tržeb, a to ani v krátkém období

Nevýhodou absolutního a procentuálního rozboru v obou formách je fakt, že poukazuje jen na změny v položkách účetních výkazů, ale nevypovídá nic o příčinách těchto změn.

3.6.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Mezi nejčastěji používaný ukazatel z této kategorie patří **čistý pracovní kapitál (ČPK)**⁹. Je to rozdíl mezi krátkodobými aktivy a krátkodobými závazky. Slouží k rychlé orientaci při analýze likvidity podniku.

čistý pracovní kapitál = krátkodobá aktiva – krátkodobá pasiva

Čistý pracovní kapitál by měl být kladný. Při jeho záporné hodnotě dochází ke krytí krátkodobých závazků dlouhodobými aktivy, a to vystavuje podnik problémům s likviditou. Není však žádoucí, aby byl zbytečně velký, protože tato situace svědčí

⁸ toto pravidlo je nejméně dodržované a v určitých sektorech ekonomiky není dodržované vůbec, což plyne ze specifik podnikání (např. bankovní sektor)

⁹ net working capital

o neefektivnosti ve využívání prostředků. Je úlohou managementu podniku stanovit a udržovat jeho optimální výši.

3.6.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele představují základní metodický nástroj finanční analýzy. Jsou velmi oblíbené díky své nenáročnosti. Ukazatele vznikají jako podíl dvou položek anebo skupiny položek, které spolu obsahově souvisí. Výsledky analýzy pomocí poměrových ukazatelů popisují současnou ekonomickou situaci podniku a také budoucí trendy. Je možné porovnávat tyto ukazatele s průměrnými hodnotami v odvětví. Měli by se posuzovat jako celek. Není žádoucí, aby se nějaký konkrétní ukazatel přeceňoval a byl mu přikládán klíčový význam. Teoreticky je možné zkonstruovat nespočetně mnoho ukazatelů, v praxi se to však nedoporučuje.

V podnikové praxi se postupným používáním vyčlenila skupina všeobecně uznávaných ukazatelů, které se dělí do pěti skupin podle toho, s kterým aspektem finančního zdraví podniku souvisí. Jsou to následující skupiny ukazatelů:

- ukazatele rentability
- ukazatele aktivity
- ukazatele likvidity
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele nákladovosti

3.6.3.1 Ukazatele rentability

Tato skupina ukazatelů poměřuje určitou formu zisku jako výstupu podnikové činnosti k nějaké formě vstupu (vložené prostředky), která může být z rozvahy anebo z výsledovky. Zjišťuje se efektivnost hospodaření. Zisk, jako vystupující faktor činnosti podniku, se sleduje v různých podobách. Známe tyto kategorie zisku:

- **EBDIT** (earnings before depreciation, interest and taxes) – zisk před odpisy, úroky a zdaněním
- **EBIT** (earnings before interest and taxes) – zisk před úroky a zdaněním
- **EBT** (earnings before taxes) – zisk před zdaněním
- **EAT** (earnings after taxes) – zisk po zdanění neboli čistý zisk

Jak jsem se již v průběhu práce zmínil, je možné zkonstruovat téměř neomezené množství ukazatelů. To samé platí taky u ukazatelů rentability, jelikož jen samotný zisk má více kategorií. Pro účely této práce uvádím tři základní ukazatele rentability.

Rentabilita aktiv (ROA)

$$ROA = EBIT / \text{celková aktiva}$$

Ukazatel ROA vyjadřuje efektivnost podniku při využívání celkového vloženého kapitálu, kterým je suma aktiv. Vyjadřuje kolik liber¹⁰ zisku před zdaněním a úroky připadne na jednu libru aktiv. Ve formě *EBIT / celková aktiva* měří výnosnost aktiv bez ohledu na daňové zatížení a zdroj financování. Představuje produkční sílu podniku.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$ROE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

Tento ukazatel vypovídá o míře efektivnosti využívání kapitálu, který do společnosti vložili akcionáři. Nemí žádoucí, aby byla ROE nižší než výnosnost státních cenných papírů. Akcionáři musí brát na vědomí, že při určování ROE se operuje s údaji z rozvahy, které jsou uvedené v historických cenách. V čitateli tohoto ukazatele se zásadně pracuje s kategorií čistého zisku, aby měli akcionáři resp. investoři možnost porovnání s jinými investičními variantami.

¹⁰ pro ucelenost práce používám libru jako peněžní jednotku i v teoretické části

Rentabilita tržeb (ROS)

$$ROS = \text{čistý zisk} / \text{tržby}$$

Vyjadřuje, kolik pencí čistého zisku přinese jedna libra tržeb. Někdy se označuje jako zisková marže a vyjadřuje úspěšnost a konkurenční schopnost podniku na trhu (efektivnost vynaložených nákladů). Tento ukazatel je potřebné sledovat spolu s obratovostí aktiv. Platí, že zisková marže je vyšší v podnicích s nízkou obratovostí aktiv a vice versa.

3.6.3.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří míru využití vložených prostředků do podniku. Můžou být konstruované tak, že sledují dobu obratu (vyjádřenou ve dnech) nebo rychlost obratu (vyjádřenou počtem obrátek). Tyto ukazatele jsou důležité v případě finanční analýzy výrobního podniku. Jelikož v mojí práci analyzuji finanční situaci fotbalového klubu, nepovažuji rozbor těchto ukazatelů za relevantní a směrodatný¹¹.

3.6.3.3 Ukazatele likvidity

Likvidita představuje schopnost podniku hradit splatné závazky. Majetek podniku má různou likviditu a ta je tím vyšší, čím kratší je doba proměny majetku na peněžní formu a čím nižší je ztráta z této proměny. Při nízké likviditě se podnik dostává do problémů při placení závazků. Vysoká likvidita je nežádoucí, protože přináší malé nebo žádné výnosy. Finanční teorie vymezuje tři základní druhy likvidity (běžná, pohotová a peněžní), které jsou nejčastěji používány i v praxi.

¹¹ Ukazatele aktivity pracují hlavně se zásobami a průměrnými denními tržbami. To jsou kategorie, které se kvůli zvláštnostem hospodaření fotbalových klubů téměř nevyskytují a postrádají svoji vypovídající schopnost.

Běžná likvidita (current ratio)

$$\text{běžná likvidita} = \text{krátkodobá aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát je podnik schopný v dané chvíli uhradit svoje krátkodobé závazky. Pro věřitele poskytuje informaci o míře rizika nesplacení jejich pohledávek. Měla by vycházet ze zlatého pravidla financování. Podle finanční literatury je doporučená úroveň v rozmezí 1,5 až 2,5. Je závislá na oboru podnikání firmy.

Pohotová likvidita (quick ratio)

$$\text{pohotová likvidita} = (\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}) / (\text{krátkodobé závazky} + \text{běžné bankovní úvěry})$$

Při výpočtu tohoto ukazatele se do čitatele nezapočítávají zásoby, jenž jsou nejméně likvidní částí krátkodobých aktiv. Když je tento ukazatel vyšší než 1, znamená to, že společnost je schopná uhradit krátkodobé závazky bez potřeby vyprodávání zásob. Příliš vysoká hodnota není žádoucí z pozice managementu a vlastníků podniku, protože „ubírá“ z rentability. Hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1 až 1,5.

Peněžní likvidita (cash ratio)

$$\text{peněžní likvidita} = \text{krátkodobý finanční majetek} / (\text{krátkodobé závazky} + \text{běžné bankovní úvěry})$$

Doporučená hodnota peněžní likvidity je 0,5.

3.6.3.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti podává informaci, v jaké míře podnik používá cizí zdroje na financování své činnosti. Použití jen vlastních zdrojů při financování podniku snižuje výnosnost kapitálu a u velkých podniků je v praxi tato alternativa nereálná podobně jako

financování výhradně prostřednictvím cizích zdrojů. Hledá se proto kompromis mezi těmito krajními řešeními, což je základní úlohou managementu ve finančním řízení.

$$\text{celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{celkový kapitál}$$

Optimální výše tohoto ukazatele je různá pro jednotlivá odvětví. Čím je zadluženost vyšší, tím těžší bude pro podnik získat dodatečný cizí kapitál. Při nízké zadluženosti se nevyužívá příznivý efekt na rentabilitu pomocí finanční páky. Všeobecně se považuje cizí kapitál za levnější z důvodu možnosti zahrnutí úroků do daňově uznatelných nákladů. Dalšími ukazateli zadluženosti jsou úrokové krytí a stav kapitalizace.

$$\text{úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{úrokové náklady}$$

Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát převyšuje zisk před úroky a zdaněním úrokové náklady. Úrokové platby představují fixní náklad a neschopnost splácení úroků předpovídá finanční tíseň podniku.

$$\text{stav kapitalizace} = (\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}) / \text{dlouhodobá aktiva}$$

Stav kapitalizace podniku informuje o tom, do jaké míry jsou dlouhodobá aktiva kryta dlouhodobými zdroji. Doporučuje se kladná hodnota čistého pracovního kapitálu, což implikuje, aby dlouhodobé zdroje mírně převyšovaly dlouhodobá aktiva. Když je hodnota ukazatele menší než 1, mluvíme o podkapitalizovaném podniku. V opačném případě, když je hodnota větší než 1, jde o překapitalizovaný podnik, který dlouhodobými vlastními zdroji financuje i část oběžných aktiv.

3.6.3.5 Ukazatele nákladovosti

Zvláštností těchto ukazatelů je, že mohou být sledovány taky v nepeněžních jednotkách. Někdy jsou potřebné doplňující údaje z vnitropodnikového účetnictví, např. počet zaměstnanců. V mé práci budu sledovat dva ukazatele patřící do této skupiny.

$$\text{produktivita práce} = \text{výnosy} / \text{počet pracovníků}$$

Tento ukazatel vyjadřuje výnos resp. tržby připadající na jednoho zaměstnance.

$$\text{průměrná měsíční mzda}^{12} = (\text{mzdové náklady} / 12) / \text{počet pracovníků}$$

Vyjadřuje průměrnou měsíční mzdu, je to praktický ukazatel na mezipodnikové porovnání.

3.6.4 Souhrnné indexy hodnocení

Souhrnné indexy hodnotí situaci podniku komplexně prostřednictvím kombinací různých ukazatelů, kterým jsou připisovány odlišné váhy. Slouží k orientaci a rychlému náhledu na podnik. Představují často používaný nástroj věřitelských firem, aby si udělaly obraz o finančním zdraví podniku, případně o blížící se finanční tísní. Existuje velké množství modelů a indexů, některé však nejsou veřejnosti přístupné, protože představují know-how jednotlivých společností, nejčastěji finančních institucí. Jejich nevýhodou je, že nevystihují specifika konkrétních firem. Pojďme o jednom modelu, a to Altmanově indexu důvěryhodnosti.

¹² V případě fotbalových klubů může být tento ukazatel zkreslující v důsledku toho, že průměr je o mnoho vyšší než medián. Doporučuji zúžit soubor zaměstnanců na hráčský kádr, což poskytne směřodatnější výsledky a umožní mezipodnikové srovnání.

Altmanův index důvěryhodnosti

Tento model byl sestaven na konci 60. let 20. století profesorem Altmanem. Na základě statistického pozorování vybral skupinu ukazatelů, jejichž sledování je klíčové při předpovídání finanční krize podniku. Základní verze modelu pracuje s tržní hodnotou vlastního kapitálu jako s jednou proměnnou modelu¹³ a má tvar:

$$Z = 3,3 X_1 + X_2 + 0,6 X_3 + 1,4 X_4 + 1,2 X_5$$

kde:

X_1 je zisk před zdaněním (EBIT) / celková aktiva,

X_2 jsou tržby / celková aktiva,

X_3 je tržní hodnota vlastního kapitálu / účetní hodnota celkových závazků,

X_4 jsou zadržené zisky / celková aktiva,

X_5 je čistý pracovní kapitál / celková aktiva.

Po dosazení jednotlivých proměnných dostáváme tzv. Z-skóre, podle jehož hodnot posuzujeme podnik následovně:

$Z > 2,99$	představuje pásmo prosperity,
$1,88 < Z < 2,99$	je šedá zóna a o podniku se nedají dělat závěry,
$Z < 1,88$	představuje pásmo bankrotu.

Rovnice modelu z roku 1983 má tvar:

$$Z = 3,107 X_1 + X_2 + 0,42 X_3 + 0,847 X_4 + 0,717 X_5$$

¹³ Novější verze modelu z roku 1983 využívá účetní hodnotu vlastního kapitálu místo hodnoty tržní. V praktické části práce budu pracovat s oběma verzemi; za roky 2000 až 2005 Altmanův index vypočítám podle verze s účetní hodnotou vlastního kapitálu a za rok 2005 podle verze původní (důvodem je těžká zjištělnost cen akcií ex post).

kde:

X_3 je účetní hodnota vlastního kapitálu / účetní hodnota celkových závazků,

ostatní proměnné zůstávají stejné jako při původní verzi modelu.

Interpretace Z-skóre je následující:

$Z > 2,9$ představuje pásmo prosperity,

$1,22 < Z < 2,9$ je šedá zóna a o podniku se nedají dělat závěry,

$Z < 1,22$ představuje pásmo bankrotu.

4 Charakteristika odvětví

4.1 Historie organizace fotbalu v Anglii

První zmínky o hře podobné fotbalu pocházejí z Číny. Hrála se tam už před našim letopočtem a byla součástí vojenského výcviku. Staré řecké a později římské civilizace holdovaly hrám, které mají za stovky let vývoje podobnost současnému fotbalu snad jen v tom, že se hrají s míčem a jsou týmové. Taktéž obyvatelé Britských ostrovů před obsazením území římskými vojsky – Kelti – měli různé míčové hry, které průběhem staletí „zmutovaly“ až do tuctu regionálních variací do poloviny 19. století.

Je to právě Anglie, která je všeobecně považovaná za rodiště fotbalu, jak jej známe dnes. Oficiální zrození této celosvětově rozšířené hry se datuje do roku 1863. Zástupci několika londýnských a provinčních týmů se potkali za účelem sjednocení pravidel a výsledkem byl vznik Fotbalové asociace, která je řídícím a regulujícím orgánem dodnes. Toto připravilo základ k založení nejstarší organizované fotbalové soutěže na světě v roce 1871 – poháru FA – hrané do současnosti tradičním vylučovacím systémem.

Popularita fotbalu v Británii tímto začala narůstat. Přátelské zápasy už pochopitelně nestačily a pohár FA zaručoval někdy pouze jeden soutěžní zápas za sezonu. Stávalo se často, že diváci přišli na zápas, který se pro zranění hráčů nebo nedostavení se soupeře musel jednoduše zrušit – „vždyť šlo jenom o přátelský zápas“. V roce 1888 vznikla dlouhodobá ligová soutěž *Football League*¹⁴ s 12 mužstvy, která dodnes působí na profesionální úrovni. Princip ligy byl jednoduchý a rozšířil se s malými obměnami po celém světě: každý tým odehraje s ostatními týmy dva zápasy, z toho jeden doma a jeden venku. Po každém zápase je hodnocený třemi body za vítězství a jedním bodem za remízu. Po skončení soutěže se mistrem samozřejmě stává tým s nejvyšším počtem bodů. Dalšími milníky v dějinách anglického fotbalu jsou následující události a roky: vznik dvou celostátních soutěží *First Division* a *Second Division* roku 1892,

¹⁴ v průběhu práce zachovám u některých pojmů původní anglické názvosloví

rozšíření tzv. fotbalové ligy o třetí úroveň *Third Division* v roce 1922, která měla dvě regionální části (jižní a severní), a nakonec zavedení čtvrtého profesionálního levelu *Fourth Division* roku 1958¹⁵.

Football League vstoupila do začátku 90. let s 92 kluby rozdělenými do čtyř divizí hraných celostátně. Místo v daných divizích kluby nemají garantované, jak je tomu například v amerických profesionálních soutěžích. Naopak existuje v nich od roku 1959 systém postupu a vypadnutí. Klub v nižší soutěži při dosažení prvního, druhého nebo třetího místa získává právo hrát v následující sezóně hierarchicky vyšší soutěž. Podobně klub umístěný na posledních třech příčkách ve finální tabulce se povinně přesouvá o soutěž níže, a tím pro něj plynou neblahé finanční důsledky. Novinkou 90. let v organizaci anglického fotbalu bylo zavedení baráže na konci soutěžního ročníku. První dva kluby v divizi získávají automatické právo postupu a čtyři kluby mezi třetí až šestou příčkou hrají v krátkodobé eliminační soutěži o poslední postupové místo. Tento úspěšný experiment byl zavedený s rostoucí obchodní exploatací fotbalu se záměrem zvýšit atraktivitu až do posledních chvil sezony.

Rok 1992 znamenal v anglickém fotbale revoluci, a sice především po ekonomické stránce. Transformací nejvyšší soutěže byla založena soutěž Premier League, která měla být entitou nezávislou na Football League. Katalyzátorem této změny byl fakt, že všechny kluby ve Football League si dělily příjmy z prodeje televizních práv stejným rovným dílem. Dalším důvodem měla být prevence opakovaných tragédií na stadionech, které si vyžádaly oběti na životech. Na Britských ostrovech to byla tragédie na stadionu klubu Sheffield Wednesday Hillsborough s 96 mrtvými, v kontinentální Evropě na stadionu Heysel v Belgii s 39 obětmi v důsledku sílící fotbalové kultury chuliganizmu. Následně byla přijata kritéria, která nařizují, aby všechny kluby v nejvyšší soutěži hrály na stadiónech splňujících přísné normy. Celková kapacita fotbalových stánků měla být přetransformovaná na sezení. Byly zavedeny kamerové systémy. Takto

¹⁵ Tyto čtyři divize tvořily Football League až do sezóny 1992/93, do které se datuje vznik Premier League transformací nejvyšší soutěže (1. ligy). Zbylé tři divize jsou součástí Football League dodnes a označují je českými pojmy, a to 2. liga, 3. liga a 4. liga.

drahá investice by nebyla možná bez toho, aby se špičkový fotbal osamostatnil a plně využíval příjmy z prodeje televizních práv bez principu solidárnosti vůči klubům v nižších soutěžích. Touto problematikou se budu více zabývat v samostatné kapitole. V tabulce 2 uvádím strukturu organizace anglického fotbalu v současnosti.

Tabulka 2¹⁶: Organizační struktura anglického fotbalu v současnosti

Level	Liga/Divize			
1	<u>FA Premier League</u> (Barclays Premiership) 20 klubů			
2	<u>Football League Championship</u> (Coca-Cola Football League Championship) 24 klubů			
3	<u>Football League One</u> (Coca-Cola Football League 1) 24 klubů			
4	<u>Football League Two</u> (Coca-Cola Football League 2) 24 klubů			
5	<u>Conference National</u> (Nationwide Conference) 22 klubů			
6	<u>Conference North</u> (Nationwide North) 22 klubů		<u>Conference South</u> (Nationwide South) 22 klubů	
7	<u>Northern Premier League Premier Division</u> (UniBond League Premier Division) 22 klubů	<u>Southern League Premier Division</u> 22 klubů		<u>Isthmian League Premier Division</u> (Ryman Football League Premier Division) 22 klubů
8	<u>Northern Premier League First Division</u> (UniBond League First Division) 22 klubů	<u>Southern League Division One West</u> 22 klubů	<u>Southern League Division One East</u> 22 klubů	<u>Isthmian League First Division</u> (Ryman Football League Division One) 22 klubů
9+	Další regionální soutěže pokračující v některých oblastech až do 23. levelu			

¹⁶ zvýrazněným písmem uvádím oficiální názvy soutěží a normálním aktuální název podle sponzora

V dalších částech své práce se zabývám zvláštnostmi fotbalového průmyslu a všeobecně pojednám o zdrojích financování. Mimořádnou pozornost budu věnovat příjmům z televizních práv, které jsou v současnosti nejdůležitějším příjmem profesionálních klubů v nejvyšší anglické soutěži.

4.2 Příjmy z prodeje televizních práv

4.2.1 Vývoj do založení Premier League

Přímé přenosy anglických fotbalových zápasů byly zpočátku vysílány fotbalovým nadšencům prostřednictvím rádiových vln. Prvním přenosem byl rádiový komentář z ligového zápasu v roce 1927. Vysílala ho státem vlastněná BBC, založená v roce 1926 a financována prostřednictvím koncesionářských poplatků. Projekt se neujal kvůli obavám, že přenosy odlákají platící diváky z tribun (v té době byl prodej vstupenek samozřejmě nejdůležitějším příjmem klubů). Následně Football League uložila zákaz vysílání přenosů v roce 1931 s výjimkou pohárových a mezinárodních zápasů. Pravidelné rádiové přenosy z ligových zápasů byly obnoveny až po skončení druhé světové války. Historicky prvním přímým televizním přenosem byl v roce 1938 zápas mezi Anglií a Skotskem a nedlouho poté finálový zápas poháru FA. Sestřihy nejzajímavějších momentů a gólů z ligových zápasů byly ojediněle vysílány od roku 1955, ale až v roce 1964 přišla BBC s pravidelnou relací *The Match of the Day*, která je velmi populární dodnes. Od roku 1955 působí na anglickém mediálním trhu komerční televize ITV, která vznikla spojením menších regionálních televizí a je financována příjmy z reklamy. ITV od roku 1968 taktéž vysílala sestřihy ze zápasů ve vlastním programu. Zdá se, že v 70. letech tyto dvě stanice při vyjednávání poplatků za televizní práva působily jako neoficiální kartel a záměrně a účelně podhodnocovaly cenu za tato práva. Výnosy za práva se rozdělovaly rovnoměrně mezi účastníky Football League (92 klubů)¹⁷ a v sezoně 1967/68 obdržel každý klub 1 300 liber z celkové částky 120 000 liber. V sezoně 1978/79 se tato částka zvýšila na 534 000 liber resp. 5 800 liber na klub.

¹⁷ od založení Premier League v sezoně 1992/93 má Football League 72 klubů

První pokusy o zlomení monopolní síly BBC-ITV nastaly po vyjednání kontraktu pro sezonu 1978/79 (viz výše), kdy se televize LWT v spolupráci s ostatními nezávislými televizemi pokusila taktéž vyjednat právo na vysílání sestřihů. Britská obdoba pro Úřad pro ochranu hospodářské soutěže zabránila pokusům LWT a výsledkem bylo, že kluby dostávaly ročně 23 900 liber z částky 2,2 milionů liber (v součtu od stanic BBC a ITV). Pravidelné přímé přenosy zápasů začaly až od sezóny 1983/84, kdy BBC spolu s ITV odvysílaly 10 přímých přenosů za sezonu, které získaly v nové dvouleté smlouvě za sumu 2,6 milionů liber ročně. Po vypršení smlouvy nastaly tlaky při nových vyjednáváních ze strany velkých klubů, které požadovaly „větší část z koláče“. Rokování se protáhla a výsledkem bylo, že v sezoně 1985/86 se dočasně přerušily přenosy a až ke konci sezony BBC odvysílala šest zápasů. Ve smlouvě pro sezony 1986/87 a 1987/88 byl zrušený princip solidarity a rovného dělení příjmů z televizních práv mezi kluby Football League. Příjmy se dělily podle tohoto klíče: 1. liga 50%, 2. liga 25%, 3. a 4. liga 12,5% z celkové částky 3,1 milionů liber ročně za 14 přímých přenosů.

Zásadnější změna nastala před sezonou 1988/89, kdy se o koupi televizních práv začaly zajímat také dva satelitní kanály BSB a Sky. Televize si uvědomily rostoucí potenciál vysílacích práv a duopson BBC-ITV byl odsouzen k zániku. Následné cenové protahování vedlo k tomu, že roční suma za práva vystřelila na částku 11 milionů liber, kdy exkluzivní čtyřletý kontrakt na 18 zápasů za sezonu v období 1988/89 až 1991/92 získala televize ITV. Velké kluby začaly postupně chápat svoji sílu a rovnováha ve vyjednávacích pozicích na trhu televizních práv se v tomto období změnila. Hrozby ze strany vedoucích klubů, že vystoupí z Football League a budou si samostatně vyjednávat smlouvy s televizními společnostmi, vedly k dohodě, že 75% podíl z příjmů (8 250 000 liber ročně) připadne klubům v 1. lize a 40 % z této částky klubům tzv. „velké pětky“, mezi které v tom čase patřily Arsenal, Everton, Liverpool, Manchester United a Tottenham Hotspur¹⁸. Útěchou za ztrátu ligového fotbalu byla pro veřejnoprávní BBC ve spolupráci se satelitní televizí BSB vysílací práva na FA Cup a mezinárodní zápasy.

¹⁸ z toho plyne, že kluby velké pětky si ponechaly 28 %, to znamená téměř třetinu z celé částky – o solidaritě už nemohlo být ani zmínky

4.2.2 Vývoj po roce 1990 až po současnost

Když se sezonou 1991/92 blížilo období vypršení platnosti kontraktu televize ITV, bylo jasné, že další kolo vyjednávání bude diktované novými silami. Nově fúzovaná satelitní stanice BSkyB měla ambici získat velký podíl na satelitním trhu a za svoji strategii si zvolila získání exkluzivních práv na vrcholový ligový fotbal. Mezitím v roce 1991 Anglická fotbalová asociace, pod tlakem lobbyistů z televize BSkyB a představitelů vrcholových klubů, přijala dokument *Blueprint for the Future of Football*, ve kterém představila svoji vizi budoucí organizace fotbalu v Anglii. Tento dokument pojednával o tom, že 24 klubů z 1. ligy po skončení sezóny 1991/92 vytvoří novou soutěž pod názvem Premier League. Ta měla představovat samostatnou entitu působící pod patronátem Anglické fotbalové asociace. Samozřejmě, Premier League jako nový nezávislý subjekt měla mít volnost ve vyjednávání nového televizního kontraktu, a tímto se měly velké kluby vyhnout povinnosti dělit se o svoje příjmy s kluby z nižších divizí. Football League, která už sdružovala jen 72 klubů ve třech nižších divizích tímto samozřejmě měla ztratit velmi podstatnou část příjmů.

4.2.2.1 První kontrakt (1992/93 až 1996/97)

Televize BSkyB získala televizí práva na pět počátečních sezon, kdy svoji nabídkou těsně přebila nabídku stanice ITV. Veřejnoprávní BBC si zachovala právo na vysílání pravidelných sobotních záznamů ze zápasů. Celková částka za tento pětiletý kontrakt, který BSkyB spolu s BBC zaplatily, byla 304 milionů liber (z toho 191,5 milionů zaplatila BSkyB za přímé přenosy; zbytek BBC za záznamy), což dalo trhu televizních práv nový rozměr.

4.2.2.2 Druhý kontrakt (1997/98 až 2000/01)

Kontrakt se podařilo prodloužit také na následující čtyři sezony a jeho hodnota představovala 743 milionů liber¹⁹. Je však nutné podotknout, že ne všechny tyto částky připadly fotbalovým klubům. Téměř polovina směřovala na účty fotbalové asociace.

¹⁹ z toho 670 milionů liber zaplatila BSkyB, zbytek BBC

První kontrakt přinesl klubům 40 milionů liber za sezonu a v poslední sezoně 1996/97 až 83 milionů liber. Z druhého kontraktu od sezóny 1997/98 klubům připadlo ročně až 125 milionů liber. Tyto výnosy byly jednotlivým klubům rozdělovány podle vzorce, který závisel na umístění jednotlivého klubu v konečné tabulce a na počtu jeho odvysílaných zápasů. Televizní pokrytí zápasů stanicí BSkyB je spravedlivější než za starého kontraktu stanice ITV. Cílem je povzbudit většinu klubů v Premier League, aby upřednostňovaly při vyjednáváních kontrakt BSkyB před ITV. V roce 1998 dostala velká pětka²⁰ 35% z celkové sumy za televizní práva. Celkové příjmy z televizních práv z poslední sezony druhého kontraktu (2000/01) jsou znázorněny v tabulce 3.

Situace v nižších třech divizích sdružených ve Football League byla následující. Televize ITV zakoupila práva na vysílání vybraných zápasů z Football League, hraných od roku 1993 v neděli odpoledne. Od sezóny 1997/98 se přidala také stanice BSkyB a kluby ve Football League následně dostávaly dohromady 30 milionů liber ročně, což byl téměř dvojnásobný nárůst v porovnání se 16 miliony mezi sezonami 1992/93 až 1996/97. Příjmy se mezi jednotlivé divize dělily takto: 57 % 2. liga, 26 % 3. liga a 17 % 4. liga.

Tab. 3: Celkové příjmy z televizních práv v sezoně 2000/01 v milionech liber

Manchester United	20,4	Southampton	12,3
Liverpool	18,5	Tottenham Hotspur	12,3
Arsenal	17,5	Leicester City	12
Leeds United	17,5	West Ham	11,3
Ipswich Town	15,7	Manchester City	10,9
Chelsea	15,4	Middlesbrough	10,6
Sunderland	14,6	Everton	10,3
Aston Villa	13,7	Coventry City	9,6
Charlton Athletic	12,7	Derby County	9,4
Newcastle United	12,7	Bradford City	8,4

zdroj: FA Premier League

²⁰ v tomto roce se změnilo složení velké pětky. Nyní do ní patřily tyto kluby: Manchester United, Arsenal, Chelsea, Liverpool a Leeds

4.2.2.3 Třetí kontrakt (2001/02 až 2003/04)

V červnu 2000 se jednalo o novém, v pořadí již třetím televizním kontraktu po vzniku Premier League a znovu ho získala BskyB, a to na tři sezony za 1,1 miliardu liber. Smlouva byla podepsána na 66 zápasů za sezonu. Polovina z těchto peněz byla rovnoměrně rozdělena mezi kluby Premier League, čtvrtina podle konečného umístění a zbylá čtvrtina podle počtu odvysílaných zápasů, ve kterých daný klub figuroval (tzv. „facility fee“ – údaje ze sezony 2002/03 uvádím v tabulce 4). Obyčejně to znamenalo, že větší, úspěšnější a atraktivnější kluby získaly dvojnásobný příjem oproti těm méně úspěšným a atraktivním. K tomu je třeba připočítat 183 milionů liber, za které Premier League prodala práva na vysílání sestříhaných záznamů stanici ITV. Dalších 181 milionů se vyinkasovalo od různých kabelových televizí (NTL, ONDigital), které vysílaly fotbalové přenosy na bázi *pay-per-view*. Premier League dále prodala mezinárodní práva na vysílání fotbalu celosvětově společností Sport+, Newscorp, TWI a Octagon CSI za 178 milionů liber. Po sčítání těchto sum a samozřejmě odčítání podílu, který si obligátně nárokovala fotbalová asociace, vyjde téměř neuvěřitelná částka 1,6 miliard liber, kterou si mělo 20 klubů v Premier League mezi sebou rozdělit podle klíče v rozmezí tří let.

Jelikož televize ITV prohrála v souboji o televizí práva s BskyB, zaměřila se alespoň na získání práv na zápasy Football League. ITV koupila za 315 milionů liber čtyřleté právo vysílat 80 zápasů za sezonu. Z této sumy připadlo až 80% druholigovým klubům, což představovalo asi 3 miliony liber ročně na klub. Zbylá částka připadla klubům v nižších ligách, které si takto přišly na 300 000 liber ročně. Nebyl to však pro ITV šťastný obchod – často se stávalo, že na stadionech bylo větší obecenstvo než před televizními obrazovkami. Stanice ITV nedostála svým závazkům a po roce od smlouvy odstoupila. Mnoho klubů v nižších ligách se ocitlo ve finančních problémech a následně v nucené správě.

Tab. 4: Příjmy z televize závislé na počtu odvysílaných zápasů „facility fee“ v sezoně 2002/03 v milionech liber

<i>klub</i>	<i>facility fee</i>	<i>konečné umiestnenie</i>
Manchester United	11,46	1
Arsenal	9,89	2
Liverpool	9,69	5
Newcastle United	7,1	3
Chelsea	6,35	4
Tottenham Hotspur	5,65	10
West Ham United	5,2	18
Leeds United	4,7	15
Birmingham City	4,45	13
Middlesbrough	4,4	11
Everton	4,33	7
Aston Villa	4,31	16
Sunderland	4,28	20
Bolton Wanderers	3,99	17
Blackburn Rovers	3,97	6
Manchester City	3,96	9
Fulham	3,27	14
Charlton Athletic	3,18	12
Southampton	2,98	8
West Bromwich Albion	2,98	19

zdroj: FA Premier League

4.2.2.4 Čtvrtý kontrakt (2004/05 až 2006/07)

Ještě před podáním nabídek ze stran jednotlivých televizí se v tomto procesu začala angažovat Evropská komise. Namítala, že kolektivní prodej televizních práv je nelegální, je v neprospěch spotřebitele a odporuje myšlence volného trhu. Argumentovala tím, že jen „gigantické“ televizní společnosti jako BSkyB si mohou dovolit se ucházet o koupi práv. Evropská komise navrhla, aby se celý balík práv rozdělil na menší části, které by se měly prodat jednotlivě. Premier League vytvořila čtyři oddělené balíčky, jenž měly následující ceny: první balíček 358 milionů liber, druhý 282 milionů, třetí 230 milionů a čtvrtý 154 milionů. Nejdražší balíček obsahoval pochopitelně nejatraktivnější zápasy a vice versa. Nakonec všechny čtyři balíčky práv, které v součtu znamenaly právo odvysílat 138 přímých přenosů, získala opět stanice BSkyB za celkovou sumu 1,024 miliard liber. Právo na vysílání záznamů připadlo po třech letech stanici BBC za 105 milionů liber. Přehled všech televizních kontraktů v nejvyšší soutěži uvádím v tabulce 5.

Tab. 5: Přehled televizních kontraktů

začátek kontraktu - sezona	1983/84	1985/86	1986/87	1988/89	1992/93	1997/98	2001/02	2004/05
délka kontraktu	2	0,5	2	4	5	4	3	3
televizní společnost	BBC/ITV	BBC	BBC/ITV	ITV	BSkyB	BSkyB	BSkyB	BSkyB
cena (mil. liber)	5,2	1,3	6,3	44	191,5	670	1100	1024
cena za rok (mil. liber)	2,6	2,6	3,1	11	38,3	167,5	366,7	341,3
počet přenosů za sezonu	10	6	14	18	60	60	66	138
cena za zápas (mil. liber)	0,26	0,22	0,22	0,61	0,64	2,79	5,56	2,47

zdroj: FA Premier League

4.2.2.5 Pátý kontrakt (2007/08 až 2009/10)

To co se již dlouho očekávalo, se naplnilo v květnu 2006, kdy se rozhodovalo o novém kontraktu pro sezóny 2007/08 až 2009/10. Po opětovných stížnostech ze strany Evropské komise Premier League rozdělila televizní práva až do šesti na sobě nezávislých balíčků, o které se mohly ucházet televizní společnosti. BSkyB dokázala svoji sílu a vyhrála celkem čtyři balíčky včetně nejprestižnějšího balíčku „A“, zaručujícího přímé přenosy v neděli odpoledne. BSkyB tak odvysílá celkem 92 utkání v přímém přenosu a zaplatí Premier League 1,3 miliard liber v době tří let. Nováčkem na anglickém domácím trhu po založení Premier League se stane společnost Setanta. Ta přelomila monopolní postavení společnosti BSkyB a získala zbylé dva balíčky na 46 zápasů za cenu 392 milionů liber. Premier League se ještě povedlo výhodně prodat práva do zahraničí za 625 milionů liber a také *The Match of the Day* již tradičně společnosti BBC. Celkově toto přinese anglickému fotbalu až 2,7 miliard liber.

4.2.3 Integrace fotbalových klubů a televizních společností

V roce 1998 titulky novin přinesly zprávu, že televize BSkyB plánuje odkoupení 100% podílu v klubu Manchester United za 623 milionů liber. Jednalo se o takzvanou vertikální integraci, kdy firma z určitého oboru, v tomto případě televizní společnost, kupuje podíl ve firmě působící v jiném oboru, ale spolu tvoří jeden „produktový řetězec“. (pozn.: spojení dvou firem ze stejného oboru se nazývá horizontální integrace). Tuto plánovanou transakci měla posoudit Komise pro monopoly a fúze - *Monopolies and*

Mergers Commision (MMC). Její stanovisko bylo následující: „fúze naruší konkurenci mezi televizními společnostmi a bude škodlivá pro široké zájmy britského fotbalu“. Touto transakci komise nedovolila a jejím argumentem byl fakt, že jediná společnost BSkyB bude zastoupená na obou stranách v procesu vyjednávání dalšího televizního kontraktu, což mělo být v rozporu s konkurenčním tržním prostředím. Dalším důvodem byla obava, že BSkyB bude mít zájem koupit také jiné kluby v Premier League. Kdyby se na hřišti potkaly dva kluby vlastněné tím samým majitelem, tato situace by už se sportem měla málo společného. Komise pro monopoly a fúze přijala rozhodnutí, že jakákoliv televizní společnost může vlastnit nanejvýš 10 procentní podíl ve fotbalovém klubu. BSkyB takto získala 9,9% podíl v klubech Manchester United, Leeds, Chelsea a Manchester City a 5% podíl v klubu Sunderland. (mezitím už podíl v klubu Manchester United prodala). Další společnost NTL má podíly v klubech Newcastle United, Aston Villa a Middlesbrough.

V blízké budoucnosti se očekává rozšíření klubových televizních kanálů, které bude představovat nový zdroj příjmů (i když menší než příjmy z prodeje práv). V současnosti už některé kluby provozují vlastní kanál, např. Manchester United, Chelsea a Liverpool. Limitujícím faktorem v současnosti je exkluzivní kontrakt televize BSkyB na přímé přenosy z Premier League. Kluby tak na vlastních kanálech vysílají hlavně přenosy rezervního týmu a mládežnických soutěží, klubové novinky, rozhovory s hráči a starší zápasy z archivu. Posílnění klubových kanálů nastane případným přechodem na individuální prodej televizních práv.

Zvláštností anglického fotbalu je kolektivní prodej televizních práv, kdy kluby sdružené v Premier League prodávají práva na celou soutěž jisté televizní společnosti. V budoucnosti se očekává, že silnější kluby budou hrozit (jako už několikrát předtím) vystoupením ze soutěže a zformováním takzvané evropské superligy. To může vést k tomu, že jim Premier League, ve snaze uchovat je v soutěži, dovolí individuální prodej práv. Tímto počinem by „velké“ kluby krátkodobě získaly a „malé“ ztratily, ale vedlo by to k nevyrovnané soutěži a následně k nepříznivým ekonomickým důsledkům i pro velké kluby. Uvádím ekonomickou interpretaci.

Podle současných ekonomických teorií je firma nejvíce zisková, když zlikviduje konkurenci na trhu a dostane se do pozice monopolu. To firmě umožňuje diktovat cenu a v důsledku toho taky maximalizovat zisk. Konkurenční firmy může vytlačit z trhu nebo je odkoupit resp. převzít a takto získat jejich tržní podíly a prodávat jejich produkty pod svojí značkou. Pro fotbalový klub tato základní ekonomická teze neplatí a mnozí autoři zavádějí pojem sportovní soutěživost. Chápu tím fakt, že pro fotbalový klub jako firmu není žádoucí ekonomicky zničit ostatní fotbalové kluby, vytlačit je z trhu a takto získat monopolní postavení. Vysvětlím to na následujícím příkladu. Londýnský klub Arsenal při kumulování své ekonomické síly může teoreticky menší kluby odstavit a přivést je k bankrotu nebo odkoupit kluby, které jsou jeho největšími konkurenty, a takto si získat monopolní postavení. Výsledkem této teoretické úvahy bude následující paradox: žádní konkurenti (fotbalové kluby), žádné zápasy, žádné příjmy ze vstupného a následně žádný Arsenal. Z toho plyne, že sportovní soutěživost je pro fotbalovou firmu výhodnější než sportovní monopol. Musím však zdůraznit, že sportovní soutěživost není to samé jako ekonomická soutěživost. I když fotbalový klub funguje na bázi firmy a snaží se maximalizovat svůj zisk, nejedná se o firmu ve smyslu ekonomických teorií. Jednotlivý klub nedokáže pokrýt celý trh, protože kdyby tak udělal, neměl by proti komu hrát. Proto jednotlivé fotbalové kluby musí navzájem spolupracovat a dohlížet na to, aby hrály ve vyrovnané ligové soutěži, poněvadž pouze v takovém případě mohou maximalizovat svoje zisky. V současném čase je takovým zastřešujícím orgánem v Anglii Premier League, která sdružuje 20 anglických klubů hrajících v nejvyšší soutěži.

4.3 Divácké návštěvnosti a příjmy ze vstupného

K anglickému fotbalu neodmyslitelně patří vysoké divácké návštěvnosti. Z historického pohledu představovaly nejdůležitější zdroj příjmů, ale také v současné době, pro kterou je příznačná různost zdrojů financování, jsou příjmy ze vstupného nepostradatelné. Na vytvoření představy poslouží tento příklad: V sezoně 2004/05 byla průměrná návštěvnost v Premier League 34 600 diváků při průměrné ceně vstupenky 25 liber²¹. Nepočítaje v to pohárové a evropské zápasy, každý klub odehrál 19 domácích

²¹ odhad

ligových zápasů. Stačí už jen jednoduchá matematika a dostaneme těžko uvěřitelných 16 miliónů liber, které vyinkasuje průměrný klub od svých fanoušků v průběhu sezóny v podobě vstupného. Samozřejmě, jedná se jen o hrubý odhad, poukazuje však na důležitost diváckých příjmů pro financování fotbalových klubů.

Fotbalová návštěvnost je obvykle agregovaný údaj ze dvou druhů diváků. Jednou skupinou jsou diváci, kteří navštěvují jen jednotlivě vybrané zápasy. Druhou jsou držitelé permanentek, kteří mají předplacené všechny domácí zápasy. Tato forma je výhodná pro obě strany. Držitel permanentky všeobecně ušetří 20 až 25 % na celoročním vstupném a také získává předkupní právo na vstupenky na pohárové a případně evropské zápasy, které permanentky nepokrývají. Z pohledu klubu je největším přínosem získání cash-flow před sezónou - v čase fotbalových transferů. Kromě toho permanentka „prodává“ i méně atraktivní zápas, který nemusí přitáhnout první skupinu diváků. Příznačná je také diferenciace cen vstupného podle atraktivity soupeře, což je velice šikovný marketingový nástroj. V tabulce 6 jsou uvedeny ceny vstupenek jednotlivých klubů na zápasy Premier League v sezoně 2004/05.

Tab. 5: Přehled cen vstupenek v Premier League v sezoně 2004/05 (v librách)

Arsenal	33	Liverpool	28-30
Aston Villa	23	Manchester City	21-28
Birmingham City	28-45	Manchester United	30-34
Blackburn Rovers	24-28	Middlesbrough	20-30
Bolton Wanderers	21-30	Newcastle United	30
Charlton Athletic	15-35	Norwich City	26-30
Chelsea	40-48	Portsmouth	26-30
Crystal Palace	35-40	Southampton	25-34
Everton	16-29	Tottenham Hotspur	25-40
Fulham	26-32	West Bromwich	28

zdroj: Mintel 2004: The Football Business

Specifikem fotbalového klubu v oblasti marketingu jsou jeho zákazníci – ti jsou v Anglii, kde je klubová kultura velmi vyspělá, loajální ke své značce, svému klubu. Ve všeobecné rovině platí, že zákazník má tendenci měnit spotřební chování a tím značku hlavně z cenových důvodů. Toto ve fotbalovém průmyslu neplatí, i když se malé výjimky mohou najít. Příkladem může být fanoušek londýnského fotbalového klubu Tottenham

Hotspur. Jelikož je konzumentem produktu fotbal pod značkou Tottenham Hotspur, je nemyslitelné, aby při zvýšení vstupného začal podporovat konkurenční londýnský tým Arsenal nebo Chelsea a stal se držitelem jejich permanentky. Přirozenou reakcí bude omezení návštěv stadiónu a sledování zápasů Tottenhamu v televizi. Cenově motivovaný přesun spotřeby ke konkurentovi je v anglickém fotbale raritou. V Anglii, krajině se silným klubovým cítěním, je vzácný také kvalitativně motivovaný přesun spotřeby. Kdyby Tottenham Hotspur nabízel neatraktivní fotbal spojený se špatnými výsledky, důsledkem toho nebude v žádném případě přesun spotřeby ke konkurenčnímu klubu. Dá se však očekávat mírný úbytek diváků na stadionu. Tito diváci však zůstávají výhradně potencionálními zákazníky klubu Tottenham. Při zlepšení výkonnosti začnou opět navštěvovat stadion. Tímto se fotbalový trh, ale také celý sportovní trh, všeobecně liší od běžného trhu spotřebních statků. Na běžném trhu spotřebních statků jsou cena a kvalita dva hlavní faktory, které mají vliv na mobilitu spotřebního chování.

Tab. 6: Průměrné návštěvnosti v nejvyšších čtyřech soutěžích

Sezóna	Premiership	2.liga	3.liga	4. liga
2005/06	34 630	17 605	7 619	4 264
2004/05	33 890	17 410	7 740	4 500
2003/04	35 020	15 894	7 505	5 390
2002/03	35 462	15 436	7 045	4 459
2001/02	34 450	15 250	7 210	4 380
2000/01	32 906	14 335	6 340	3 915
1999/00	30 757	14 155	6 704	3 916
1998/99	30 586	13 665	7 510	3 813
1997/98	29 141	14 133	7 168	3 447
1996/97	28 463	12 514	5 768	3 350
1995/96	27 570	11 855	5 122	3 557

zdroj: www.soccer-stats.com

Průměrné návštěvnosti v Premier League od sezóny 1994/95 každým rokem²² vzrůstají. Mimo jiných faktorů hraje důležitou roli rostoucí kapacita stadionů. Za posledních deset sezon vzrostla návštěvnost v Premier League o 39,5 %, v 2. lize o 60 %, v 3 lize o 40 % a ve 4. lize o 33 %.

²² výjimkou je sezóna 2003/04

4.3.1 Fotbalový pracovní trh

4.3.1.1 Kauza Bosman

V souvislosti s kauzou Bosman si znalci fotbalového prostředí vybaví rozhodnutí Evropského soudního dvoru z roku 1995, které vyřešilo spor mezi fotbalistou Jean-Marie Bosmanem a jeho belgickým klubem R.C. Liège. I když se nejednalo o anglického fotbalistu, měla tato kauza nesmírné důsledky pro anglický fotbalový průmysl, protože převrátila systém fotbalových přestupů naruby. V roce 1990 nebyl průměrnému Belgičanovi Bosmanovi umožněn přestup do francouzského druholigového klubu Dunkerque bez toho, aby jeho budoucí zaměstnavatel Dunkerque zaplatil klubu R.C. Liège přestupovou částku. Bosmanovi v tom čase už skočila smlouva a odmítl podepsat novou, která by mu zaručila jen 30 000 belgických franků (BFR) měsíčně proti jeho původnímu platu 120 000 BFR. Proto ho jeho klub R.C. Liège zařadil na přestupovou listinu a tímto konáním omezil Bosmanovo právo změnit zaměstnavatele při vypršení pracovně-právního vztahu. Verdikt soudu zněl, že klub R.C. Liège uvalením přestupové částky porušil evropské pracovní právo.

Před Bosmanovou kauzou byla situace v evropském fotbale jiná. Fotbalový hráč mohl přestoupit do jiného klubu jen na základě souhlasu obou klubů. Obyčejně byla tato dohoda dosažitelná pouze uložení přestupové částky, kdy nový zaměstnavatel hráče v podstatě koupil od prodávajícího klubu. Volný přestup po skončení smlouvy nebyl možný. Taktéž existoval kvótní systém v národních ligách, ale také v evropských soutěžích. Kvótní systém znamenal, že v zápase mohli nastoupit nejvýše tři hráči jiné národnosti. Kvótní systémy byly podle Evropského soudního dvoru taktéž ilegální. Kluby proto mohou do zápasu postavit neomezené množství hráčů z Evropské unie. (Limity na počet hráčů nepocházejících z Evropské unie zůstávají v platnosti). V současné době sílí tlaky na znovuoobnovení kvótních systémů v Anglii. Zastánci kvót argumentují tím, že anglické reprezentační mužstvo nedosahuje adekvátních výsledků, protože jen málo mladých hráčů dostává pravidelně příležitost v ligových zápasech. Po kauze Bosman kluby uzavírají kontrakty s fotbalisty na delší dobu, jinak riskují ztrátu hráče na bázi

„volného přestupu“. Bohužel malé kluby si nemohou dovolit upsat hráče na delší dobu (hlavně mladé fotbalisty), kteří nemusí naplnit svůj potenciál. Proto dobří hráči z malých klubů odchází do větších formou volných přestupů čili prakticky zadarmo. Malé profesionální fotbalové kluby jsou od této doby vystaveny kruté realitě ztráty příjmů z prodeje hráče po uplynutí jejich kontraktu, což byla důležitá položka z hlediska jejich financování.

Z Bosmanovy kauzy nejvíc profitovali samotní hráči. Volní hráči jsou na trhu žádaným artiklem, a to jim to dává neuvěřitelnou moc. V důsledku toho mají přehnané mzdové požadavky a nakonec přestupují do klubu, který nabídne nejvíce peněz. Teď, jako v každém jiném odvětví průmyslu, mají zaměstnanci plnou kontrolu nad svojí kariérou a požadují vysoké mzdy, které nereflktují jejich schopnosti. Dalším důsledkem bylo roztočení mzdové spirály, které dostalo fotbalový průmysl v létě roku 2002 do největší krize od 90. let. Vždyť část peněz, kterou najednou nebylo třeba vyplatit při nákupu tzv. volného hráče, mohla být nabídnutá hráči ve formě zvýšení mzdy.

4.3.1.2 Platy hráčů

Platy hráčů představují nejvýznamnější nákladovou položku fotbalových klubů. V Premier League je přibližně 60 % příjmů vynakládaných na platy. Jelikož se jedná o průměr, existují též kluby, v kterých toto číslo převyšuje 80 %. Tato situace nesvědčí o dobrém managementu. V tabulce 7 uvádím vývoj agregovaných mzdových nákladů pro jednotlivé soutěže.

Tab. 7: Agregované mzdy hráčů v milionech liber

Sezóna	Premiership	2. liga	3. liga	4. liga
2003/04	583	138	40	25
2002/03	548	149	48	26
2001/02	475	150	51	27
2000/01	396	138	42	24
1999/00	319	113	42	23
1998/99	285	82	42	20
1997/98	190	80	33	17
1996/97	135	59	26	14
1995/96	110	50	22	13

zdroj: Deloitte

Nárůst agregovaných mezd mezi obdobími 1995/96 až 2003/04 představoval v Premier League neuvěřitelných 530 %, v 2. lize 276 %, v 3. lize 189 % a ve 4. lize 192 %.

5 Praktická část

5.1 Arsenal FC



5.1.1 Základní údaje o společnosti

<i>Název:</i>	Arsenal Holding, plc
<i>Sídlo:</i>	Arsenal Stadium, Avenell Road, Highbury, London N5 1BU, UK
<i>Rok vzniku:</i>	1886 (vstup na burzu v listopadu 1995)
<i>Tržní kapitalizace²³:</i>	£ 416 870 000
<i>Obrat(2006):</i>	£ 137 098 000
<i>Zaměstnanci:</i>	312

5.1.2 Historie společnosti

Arsenal je tradiční severolondýnský klub, kterému od založení Premier League patří druhá příčka se třemi tituly v historické tabulce po Manchesteru United. Vznikl v roce 1886 a svoje domácí zápasy hrával až do konce minulé sezony na stadionu Highbury s kapacitou 38 500 diváků. Od sezony 2006/07 působí na novém stadionu Emirates, který se s kapacitou 60 000 diváků stal druhým největším ligovým stadionem v Anglii (také po Manchesteru United). Arsenal se stal anglickým mistrem celkem třináctkrát, naposledy v sezoně 2003/04. Pohár FA vyhrál desetkrát a ligový pohár dvakrát. Arsenal s pravidelností nalézáme ke konci sezony na předních místech tabulky, což mu v příštích sezonách zaručuje účast v evropské Lize mistrů. S akcemi Arsenalu se obchoduje na burze OFEX, na kterou klub vstoupil v listopadu 1995 při kurzu 700 liber za kus. Dnešní cena akcií dosahuje výše 6 700 liber za kus, což představuje téměř desetinásobný nárůst v ceně za dvanáct sezon. 60 % akcií je v rukou managementu klubu.

²³ 6. dubna 2007

5.1.3 SWOT analýza

Silné stránky

Arsenal je dlouhodobě úspěšná společnost, což dosvědčuje cena akcií a též klub, za nějž mluví výsledky na hřišti. Pravidelně vyhrává trofeje a má velkou loajální základnu fanoušků, a to nejen v Anglii. Jeho pravidelné působení v evropských pohárech ze společnosti udělalo globální značku, se kterou chtějí být spojovány renomované světové společnosti. Fotbalové prostředí je spojeno s jistými specifiky a komerční úspěch je často v korelaci se sportovním úspěchem. Proto za silné stránky klubu považují sladěný tým vedený charizmatickým trenérem a hlavně otevření nového stadionu Emirates.

Slabé stránky

Slabou stránkou klubu je konkurence ze strany jiných londýnských klubů, v poslední době hlavně ze strany Chelsea, což je ve světě fotbalu velice diskutabilní a nakonec může vést k ekonomickým přínosům. Hra týmu je velmi závislá na výkonnosti některých jednotlivců. Za slabou stránku považují také obrovské náklady na kupování nových hráčů a malé využívání potenciálu vlastních odchovanců.

Tabulka 8²⁴: Přehled umístění a diváckého zájmu klubu Arsenal

sezona	pozice	Z	V	R	P	+	-	B	diváci	% kapacita
2005-06	4	38	20	7	11	68	31	64	38 174	99
2004-05	2	38	25	8	5	87	36	83	37 979	99
2003-04	1	38	26	12	0	73	26	90	38 079	99
2002-03	2	38	23	9	6	85	42	78	38 042	99
2001-02	1	38	26	9	3	79	36	87	38 053	99
2000-01	2	38	20	10	8	63	38	70	37 974	99
1999-00	2	38	22	7	9	73	43	73	38 033	99
1998-99	2	38	22	12	4	59	17	78	38 024	99
1997-98	1	38	23	9	6	68	33	78	38 053	99
1996-97	3	38	19	11	8	62	32	68	37 821	98
1995-96	5	38	17	12	9	49	35	63	37 568	98
1994-95	12	42	13	12	17	52	49	51	35 377	92
1993-94	4	42	18	17	7	53	28	71	30 492	79
1992-93	10	42	15	11	16	30	38	56	24 403	63

²⁴ Z – počet zápasů, V – výhry, R – remízy, P – prohry, +/- – vstřelené/obdržené góly

Příležitosti

Případné vítězství klubu v Lize mistrů přinese posilnění značky a zahraniční základny fanoušků hlavně z potenciálního asijského regionu. Klub v sezoně 2002/03 pozměnil logo; tímto krokem má šanci získat dodatečné příjmy ve formě prodeje klubových suvenýrů v případě saturovaného trhu. Pro budoucnost to přináší taktéž možnost produkce tzv. retro suvenýrů. Na začátku sezony 2006/07 se Arsenal přestěhoval²⁵ a svoje domácí zápasy hraje na stadionu Emirates. Může se očekávat tzv. „efekt nového stadionu“, spojený s vysokými návštěvnostmi i při nepovedených výsledcích a také pokrytí v médiích, což je dobré public relations. Příležitostí je možné zrušení kolektivního vyjednávání prodeje televizních práv nebo zformování evropské superligy.

Hrozby

Za velkou hrozbu se všeobecně považuje případný odchod trenéra Wengera nebo klíčových hráčů. Případný neúspěch v lize (tj. zakončení sezony na horším než pátém místě), klub odstaví od významného zdroje příjmů z Ligy mistrů. Nový stadion nemusí být populární mezi fanoušky a po odeznění počátečního nadšení ho lidé nebudou navštěvovat. To se může stát při necitlivém nárůstu cen vstupenek. Klub je po dostavbě stadionu zadlužený. Viz rozbor rozvahy.

5.1.4 Rozbor rozvahy

<i>Aktiva (tis. £)</i>	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Stálá aktiva	75 323	87 135	99 490	164 166	244 604	343 805	518 056
DNM	38 832	45 111	53 060	39 396	34 989	28 983	66 555
DHM	36 491	42 024	46 430	124 770	209 615	314 822	451 501
Oběžná aktiva	29 429	82 534	54 255	59 615	96 058	135 393	129 537
Zásoby	582	14 625	26 024	31 553	20 711	28 836	44 950
Pohledávky	21 586	25 407	13 551	26 711	49 344	34 928	48 989
Finanční majetek	7 261	42 502	14 680	1 351	26 003	71 629	35 598
Celkem	104 752	169 669	153 745	223 781	340 662	479 198	647 593

²⁵ sice jen o 500 metrů dále

<i>Pasiva (tis. £)</i>	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Vlastní kapitál	41 078	91 799	72 203	76 211	84 363	122 656	130 558
Cizí zdroje	63 674	77 870	81 542	147 570	256 299	356 542	517 035
Krátkodobé závazky	33 995	52 612	58 550	125 629	103 537	107 244	167 703
Dlouhodobé závazky	25 749	22 185	19 871	17 636	148 579	238 706	321 240
Rezervy	3 930	3 073	3 121	4 305	4 183	10 592	28 092
Celkem	104 752	169 669	153 745	223 781	340 662	479 198	647 593

Při pohledu na rozvahu klubu Arsenal je hned viditelná prudce rostoucí bilanční suma. Na začátku pozorovaného období v roce 2000 představovala všechna aktiva klubu 104,7 milionů liber a v roce 2006 to už bylo 647,6 milionů liber. Je to způsobeno zvyšující se položkou dlouhodobého hmotného majetku. Příčinou je budování nového stadionu Emirates, jehož výstavba začala v roce 2003 a postupně se zaváděla do rozvahy společnosti. Cena stadionu je dle projektů 390 milionů liber. Klub na něm začal hrát od začátku sezóny 2006/07. Dlouhodobý nehmotný majetek klubu, reprezentovaný v případě fotbalových klubů zejména hráčskými registracemi, klesal, a to od roku 2003 v důsledku odpisů²⁶. Management klubu se soustředil hlavně na projekt stadionu a výrazně posilnil až v roce 2005, což se odrazilo ve zvýšení DNM ve výkazech roku 2006. Společnost vede v účetnictví pouze hráče, které nakoupila. Hráči se v účetnictví nepřeceňují podle aktuální tržní ceny a také se do účetnictví nezařazují hráči, kteří postoupili z akademie klubu. Jedná se o zásadu opatrnosti. Zásoby klubu v roce 2000 byly ve výši 582 tisíc liber a tvořilo je zboží určené k maloobchodu, a to hlavně repliky dresů a jiných upomínkových předmětů. Průměrná zásoba merchandisingového zboží za sledované období tvoří 700 tisíc liber. Od roku 2001 tato položka výrazně vzrostla v důsledku toho, že společnost se začala kromě fotbalu zajímat také o jinou činnost – obchod s pozemky a nemovitostmi. Pozemky a nemovitosti určené k prodeji se účtují jako zásoby. Fotbalový klub tvoří hlavní část holdingu. Hospodářský rok končí 31. května. Ze strany pasiv je zajímavý nárůst vlastního kapitálu v důsledku akumulovaných zisků z minulých let.

²⁶ Hráči jsou v účetnictví klubu vedeni jako nehmotný majetek (jde o práva na jejich služby – proto nehmotný) a odepisují se rovnoměrně za dobu jejich kontraktů. Například hráč, který klub stál 20 milionů liber se čtyřletou smlouvou, se odepisuje po pěti milionech ročně.

Horizontální analýza

<i>Aktiva (%)</i>	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Stálá aktiva	71,91	51,36	64,71	73,36	71,80	71,75	80,00
DNM	37,07	26,59	34,51	17,60	10,27	6,05	10,28
DHM	34,84	24,77	30,20	55,76	61,53	65,70	69,72
Oběžná aktiva	28,09	48,64	35,29	26,64	28,20	28,25	20,00
Zásoby	0,56	8,62	16,93	14,10	6,08	6,02	6,94
Pohledávky	20,61	14,97	8,81	11,94	14,48	7,29	7,56
Finanční majetek	6,93	25,05	9,55	0,60	7,63	14,95	5,50
Celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

<i>Pasiva (%)</i>	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Vlastní kapitál	39,21	54,10	46,96	34,06	24,76	25,60	20,16
Cizí zdroje	60,79	45,90	53,04	65,94	75,24	74,40	79,84
Krátkodobé závazky	32,45	31,01	38,08	56,14	30,39	22,38	25,90
Dlouhodobé závazky	24,58	13,08	12,92	7,88	43,61	49,81	49,61
Rezervy	3,75	1,81	2,03	1,92	1,23	2,21	4,34
Celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

V roce 2000 dlouhodobý nehmotný majetek mírně převyšoval hmotný majetek. Tento poměr se však výrazně změnil v průběhu sledovaného období a nyní DHM tvoří až 70 % veškerých aktiv, zatímco DNM jen 10 %. Na straně pasiv u horizontální analýzy je vidět, že klub financoval stavbu stadionu cizími zdroji a ty reprezentují 80 % veškerých pasiv. Klub se výrazně zadlužil a nesplňuje zlaté pravidlo vyrovňování rizik²⁷. Myslím si však, že investice byla důležitá a v budoucnosti se vrátí.

Vertikální analýza

<i>Aktiva (%)</i>	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003	2005/2004	2006/2005
Stálá aktiva	15,68	14,18	65,01	49,00	40,56	50,68
DNM	16,17	17,62	-25,75	-11,19	-17,17	129,63
DHM	15,16	10,48	168,73	68,00	50,19	43,41
Oběžná aktiva	180,45	-34,26	9,88	61,13	40,95	-4,33
Zásoby	2 412,89	77,94	21,25	-34,36	39,23	55,88
Pohledávky	17,70	-46,66	97,11	84,73	-29,22	40,26
Finanční majetek	485,35	-65,46	-90,80	1 824,72	175,46	-50,30
Celkem	61,97	-9,39	45,55	52,23	40,67	35,14

²⁷ viz metodologická část

<i>Pasíva (%)</i>	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003	2005/2004	2006/2005
Vlastní kapitál	123,47	-21,35	5,55	10,70	45,39	6,44
Cizí zdroje	22,29	4,72	80,97	73,68	39,11	45,01
Krátkodobé závazky	54,76	11,29	114,57	-17,59	3,58	56,38
Dlouhodobé závazky	-13,84	-10,43	-11,25	742,48	60,66	34,58
Rezervy	-21,81	1,56	37,94	-2,83	153,22	165,22
Celkem	61,97	-9,39	45,55	52,23	40,67	35,14

Nejrychlejším tempem roste položka dlouhodobého hmotného majetku od roku 2003, kdy se začalo se stavbou stadionu Emirates. Nárůst DHM činil v roce 2003 až 168,73 %. Podobně roste celková bilanční hodnota klubu, a to v průměrném tempem 45 % ročně.

5.1.5 Rozbor výnosů

<i>Výnosy (tis. £)</i>	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Vstupné	20 334	20 494	24 553	27 907	33 765	37 397	44 099
Televize a komerční aktivity (od roku 2002 Televize)	35 935	37 337	31 921	51 802	59 780	48 594	54 870
Komerční aktivity	0	0	29 060	15 558	14 132	20 703	22 796
Maloobchod	4 991	5 080	4 940	8 534	6 885	8 389	10 218
Pronájem pozemků a výstavba	0	0	493	14 030	41 825	23 312	5 115
Celkem	61 260	62 911	90 967	117 831	156 387	138 395	137 098

Horizontální pohled

<i>Výnosy (%)</i>	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Vstupné	33,19	32,58	26,99	23,68	21,59	27,02	32,17
Televize a komerční aktivity (od roku 2002 Televize)	58,66	59,35	35,09	43,96	38,23	35,11	40,02
Komerční aktivity	0,00	0,00	31,95	13,20	9,04	14,96	16,63
Maloobchod	8,15	8,07	5,43	7,24	4,40	6,06	7,45
Pronájem pozemků a výstavba	0,00	0,00	0,54	11,91	26,74	16,84	3,73
Celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Vertikální pohled

Výnosy (%)	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003	2005/2004	2006/2005
Vstupné	0,79	19,81	13,66	20,99	10,76	17,92
Televize a komerční aktivity (od roku 2002)						
Televize)	3,90	-14,51	62,28	15,40	-18,71	12,92
Komerční aktivity	N/A	N/A	-46,46	-9,17	46,50	10,11
Maloobchod	1,78	-2,76	72,75	-19,32	21,84	21,80
Pronájem pozemků a výstavba	N/A	N/A	2 745,84	198,11	-44,26	-78,06
Celkem	2,70	44,60	29,53	32,72	-11,50	-0,94

Celkové výnosy společnosti v roce 2006 byly 137 milionů liber a od začátku pozorovaného období se více než zdvojnásobily. Arsenal byl v posledních sezonách hodně úspěšný, a to jak v lize anglické, tak v Lize mistrů. Z toho se dá prokázat i bez použití statistického nástroje korelace mezi úspěchem na hřišti a úspěchem obchodním. Největší část příjmů připadla na příjmy z prodeje televizních práv, které v roce 2006 byly 54,8 milionů liber, což z celkových příjmů činilo 40 %. Od roku 2002 klub ve svých výročních zprávách oddělil příjmy z komerčních aktivit (hlavně „corporate hospitality“) od televizních příjmů. Je to praktické hlavně pro uživatele veřejně dostupných dat, kteří nemají přístup k vnitropodnikovému účetnictví. Jelikož Arsenal pravidelně končí na prvním nebo druhém místě, dostává od televize příjmy, které jsou závislé na konečném umístění v lize, což jde ruku v ruce s počtem odvysílaných zápasů, nemluvě o Lize mistrů. Také příjmy ze vstupného rostou pravidelně 15% tempem za sledované období, a to při plné obsazenosti stadionu Highbury. Je to důsledek růstu cen vstupenek. Po skončení sezony 2006/07 na stadionu Emirates očekávám, že příjmy ze vstupného pokoří hranici 60 milionů liber a vyrovnají se televizním příjmům, i když pouze krátkodobě, protože od sezony 2007/08 začne platit nový, a to v pořadí už pátý televizní kontrakt od založení Premier League. Tento kontrakt slibuje vyšší příjmy z televizních práv. Příjmy z maloobchodu vzrostly z 5 milionů liber ze začátku období na současných 10 milionů liber při zachování si stejné proporce 8 % z celkových výnosů²⁸. Též komerční příjmy, mezi něž se řadí hlavně corporate hospitality a sponzoring, vzrostly o 7 milionů liber. Je

²⁸ Zajímavě vyzní srovnání s největším českým klubem Spartou Praha. Samotné příjmy Arsenalu z prodeje merchandisingu 1,5 násobně převyšují celkový rozpočet Sparty.

to ovoce, které společnosti přinesl patnáctiletý kontrakt s leteckou společností Emirates na pronájem jména stadionu a dresu, který byl stanoven na 100 milionů liber. Příjmy Arsenalu jsou v anglické Premier League třetí nejvyšší, a to po klubech Manchester United a Chelsea.

5.1.6 Rozbor nákladů

Náklady (tis. £)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Provozní náklady	18 350	24 450	37 940	34 518	50 403	39 548	42 172
Mzdy a platy	33 970	40 651	61 453	60 659	69 889	66 012	82 965
Odpisy hráčů	10 172	15 145	17 681	18 774	26 406	14 993	15 401
Celkem	62 492	80 246	117 074	113 951	146 698	120 553	140 538

Horizontální pohled

Náklady (%)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Provozní náklady	29,36	30,47	32,41	30,29	34,36	32,81	30,01
Mzdy a platy	54,36	50,66	52,49	53,23	47,64	54,76	59,03
Odpisy hráčů	16,28	18,87	15,10	16,48	18,00	12,44	10,96
Celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Vertikální pohled

Náklady (%)	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003	2005/2004	2006/2005
Provozní náklady	33,24	55,17	-9,02	46,02	-21,54	6,63
Mzdy a platy	19,67	51,17	-1,29	15,22	-5,55	25,68
Odpisy hráčů	48,89	16,74	6,18	40,65	-43,22	2,72
Celkem	28,41	45,89	-2,67	28,74	-17,82	16,58

Fotbalové kluby standardně dělí náklady ve svých výkazech na tři základní položky, což má menší vypovídací hodnotu pro externího uživatele. Proporce jsou v průběhu období docela stabilní. Mění se jen položka odpisy hráčů a mzdy, a to v rozmezí deseti procentních bodů. Je to způsobeno aktuálním složením kádru a přestupovou politikou. Jak jsem již zmínil dříve, klub odepisuje jenom hráče, které koupil, což je závislé na původní ceně hráče. Na cenu se ještě nabalují různé dodatky ke

smlouvám, jako jsou tzv. *appearance fees*²⁹. Jednoduše řečeno, jsou to předem těžko odhadnutelné náklady. Odpisy hráčů tvoří však nejmenší část celkových nákladů v klubu Arsenal a také u většiny klubů³⁰. Největší kategorií nákladů jsou náklady na platy a mzdy hráčů a zaměstnanců klubu. V Arsenalu v roce 2006 činily 83 milionů liber a od začátku námi sledovaného období vzrostly přibližně 2,5krát. Tvoří až 60 % veškerých nákladů společnosti. Třetí a poslední kategorií nákladů jsou provozní náklady³¹, a ty jsou ve výši 42 milionů liber, což je 30 %. Je to položka, která obsahuje různé druhy nákladů, a sice například náklady na organizaci utkání, provoz a údržbu stadionu, cestování a ubytování, tréninkový proces, marketing a v neposlední řadě ztrátu z prodeje hráče.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Zisk/(ztráta) z prodeje hráčů	22 216	25 121	2 873	1 370	2 782	2 894	19 150
EBIT	20 984	27 786	-23 234	5 250	12 471	20 736	15 710
čistý zisk	14 110	24 256	-20 562	4 008	8 152	8 293	7 902
nákladové/(výnosové) úroky	-231	-1 615	-891	721	1 894	1 471	-175

Arsenal za sedmileté období vykázal každý rok s výjimkou roku 2002 čistý zisk (kumulovaně až 46 milionů liber). Nejúspěšnějším rokem byl pro klub rok 2001, kdy klub skončil hospodářský rok s čistým ziskem 24,2 milionů liber. Nákladové úroky jsou vysoké v důsledku financování činnosti cizími zdroji a stavbou nového stadionu Emirates.

²⁹ Platí se klubu, z kterého hráč přestoupil na základě počtu odehraných zápasů a počtu nastřílených gólů, což zvyšuje pořizovací cenu hráče a odráží se v účetnictví.

³⁰ Jedinou výjimkou je Chelsea, která utratila v průběhu čtyř sezon na nákup hráčů přes 200 milionů liber, které nyní odepisuje

³¹ U výrobních firem mezi provozní náklady patří i mzdy. Takové členění by u fotbalových klubů ztrácelo vypovídací schopnost.

5.2 Tottenham Hotspur FC



5.2.1 Základní údaje o společnosti

<i>Název:</i>	Tottenham Hotspur, plc
<i>Sídlo:</i>	Bill Nicholson Way, 748 High Road, Tottenham, London N17 0AP
<i>Rok vzniku:</i>	1882 (vstup na burzu v říjnu 1983)
<i>Tržní kapitalizace³²:</i>	£80 108 000
<i>Obrat (2006):</i>	£74 141 000
<i>Zaměstnanci:</i>	239

5.2.2 Historie společnosti

Fotbalový klub Tottenham Hotspur je jedním z nejtradičnějších anglických fotbalových klubů vůbec. Vznikl roku 1882. Sídlí v severolondýnské městské části Tottenham, kde má postavený domovský stadion White Hart Lane s kapacitou 36 240 diváků. Mezi jeho největší úspěchy patří dva tituly mistra Anglie z let 1951 a 1961. Kromě toho vyhrál osmkrát pohár FA a třikrát ligový pohár. Jeho úspěchem na mezinárodní scéně je dvojnásobné vítězství v poháru UEFA. Tottenham je stabilním účastníkem Premier League a od jejího založení z ní ještě nikdy nevypadl. Na druhou stranu však nezískal žádnou fotbalovou trofej v posledních patnácti letech, to je v době, která je spojena s finančním a sportovním „boomem“ v anglickém fotbale. Jeho nejlepší pozicí bylo 5. místo, které si vybojoval v sezoně 2005/06, a nejhorší 15. místo. To se samozřejmě odráží na příjmech z prodeje televizních práv, ve kterých je určitá část závislá a následně přerozdělována na základě konečného umístění v tabulce. Klub vstoupil na kapitálový trh v říjnu 1983 jako vůbec první sportovní klub na světě. Úpisem 3,8 milionů akcií v ceně jedné libry získala společnost kapitál na oddlužení a rozvoj. Aktuální cena akcie se v současnosti pohybuje na úrovni 85 pencí. Klub je v aktuální sezoně úspěšný v poháru UEFA.

³² 6. dubna 2007

5.2.3 SWOT analýza

Silné stránky

Tottenham je stabilní londýnský klub, který je vlastněn finančně silným investorem. Hrává pravidelně v Premier League a má loajální fanoušky. Dokazují to také vysoké divácké návštěvnosti a procentuální využití stadionu, které se v sezoně 2005/06 přiblížilo k hodnotě 100 % (viz tabulka 8). Má přepracovaný systém scoutingu a výchovy mládeže, což je předpoklad pro budoucí relativně levné úspěchy po herní stránce. Dalším z toho plynoucím efektem je, že se šetří peníze na nákup nových hráčů a také má klub ve formě kádru poměrně likvidní aktivum. V klubu se daří držet mzdové náklady na úrovni 54 % z celkových příjmů. Jedná se sice o velikou částku, ale je to méně v porovnání s jinými kluby v Premier League.

Tabulka 8: Přehled umístění a diváckého zájmu klubu Tottenham Hotspur

sezóna	pozice	Z	V	R	P	+	-	B	diváci	% kapacita
2005-06	5	38	18	11	9	53	38	65	36 074	100
2004-05	9	38	14	10	14	47	41	52	35 873	99
2003-04	14	38	13	6	19	47	57	45	34 876	96
2002-03	10	38	14	8	16	51	62	50	35 897	99
2001-02	9	38	14	8	16	49	53	50	35 001	97
2000-01	12	38	13	10	15	47	54	49	35 195	97
1999-00	10	38	15	8	15	57	49	53	34 912	96
1998-99	11	38	11	14	13	47	50	47	34 153	94
1997-98	14	38	11	11	16	44	56	44	29 144	81
1996-97	10	38	13	7	18	44	51	46	31 067	94
1995-96	8	38	16	13	9	50	38	61	30 548	92
1994-95	7	42	16	14	12	66	58	62	27 259	82
1993-94	15	42	11	12	19	54	59	45	27 255	82
1992-93	8	42	15	11	15	60	66	59	27 878	85

Slabé stránky

Tottenham má v Londýně silnou konkurenci. Kromě Tottenhamu působí v Premier League dalších pět londýnských klubů a to Arsenal, Chelsea, Charlton, West Ham a Fulham a mnoho dalších klubů hraje v nižších fotbalových soutěžích. Slabou stránkou klubu je omezená kapacita stadionu White Hart Lane a s tím spojená poměrně těžko řešitelná situace. Není možné stávající stadion rozšířit.

Příležitosti

Největší příležitostí klubu by byla možnost uhrát čtvrté místo, zaručující účast klubu v kvalifikaci o Ligu mistrů. V případě úspěchu by klub měl šanci získat novou fanouškovskou základnu v Evropě, dodatečné příjmy z prodeje televizních práv a příjmy od sponzorů. Klub by si mohl ze samotné účasti v soutěži vydělat sumu 10 milionů liber, když nezapočítám televizní příjmy a vstupné. Bohužel, Tottenham prohrou v posledním kole ligy 2005/06 o tuto možnost přišel – to jen dokumentuje zvláštnost podnikání ve fotbalovém prostředí – 90 minut rozhodlo o milionech liber. Velkou příležitostí vidím v postavení nového stadionu a využití loajality fanoušků, jejichž zájem přesahuje kapacitu stávajícího stadionu, a to hlavně v derby zápasech a utkáních s atraktivními soupeři. Za krátkodobou příležitost považuji zdražení vstupného, což při citlivém přístupu může přinést vyšší příjmy.

Hrozby

Kolektivní prodej práv je dlouhodobou hrozbou pro Premier League. Na jedné straně hrozí přechod na individuální prodej práv. To je systém, který by přinesl velkým klubům obrovské příjmy a menší kluby by nechal nekonkurenceschopnými ze sportovního a také komerčního hlediska, a na druhé straně odchod velkých klubů z Premier League do evropské superligy. Další hrozbou je případné vypadnutí z Premier League, který je normálně spojen s následným rozprodáním kádru a o to těžším návratem. Finanční důsledky by byly pro klub katastrofální.

5.2.4 Rozbor rozvahy

<i>Aktiva (tis. £)</i>	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Stálá aktiva	84 016	71 548	74 047	63 864	73 272	80 453	80 026
DNM	36 533	24 937	27 741	17 019	25 053	31 348	30 264
DHM	47 483	46 611	46 306	46 845	48 219	49 105	49 762
Oběžná aktiva	11 592	8 510	9 842	11 010	20 023	22 246	55 390
Zásoby	1 051	912	260	652	355	395	775
Pohledávky	10 541	7 598	9 582	7 957	8 171	11 875	20 034
Finanční majetek	0	0	0	2 401	11 497	9 976	34 581
Celkem	95 608	80 058	83 889	74 874	93 295	102 699	135 416

<i>Pasiva (tis. £)</i>	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Vlastní kapitál	41 244	38 881	37 663	31 238	42 264	45 813	29 956
Cizí zdroje	54 364	41 177	46 226	43 636	51 031	56 886	105 460
Krátkodobé závazky	45 038	34 519	40 564	26 044	32 753	37 648	73 114
Dlouhodobé závazky	8 024	6 444	3 918	16 541	17 049	15 315	28 026
Rezervy	1 302	214	1 744	1 051	1 229	3 923	4 320
Celkem	95 608	80 058	83 889	74 874	93 295	102 699	135 416

Celková bilanční hodnota společnosti do roku 2003 klesala, a sice na hodnotu 74 milionů liber. Pokles o 20 milionů liber byl způsoben odpisy dlouhodobého nehmotného majetku, což jsou hráčské registrace³³. Hodnota dlouhodobého hmotného majetku byla stabilně v rozmezí 47 až 49 milionů liber. Dlouhodobý hmotný majetek klubu je reprezentován stadionem White Hart Lane, na kterém se od roku 1998 nekonaly žádné úpravy. V účetnictví je veden v historických cenách a je odepisován sazbou 2 % ročně. Od roku 2003 bilanční suma rostla až na současnou úroveň 135 milionů liber v důsledku růstu pohledávek a finančního majetku. Klub Tottenham Hotspur ve svých výročních zprávách nevykazoval položku finanční majetek (vykazoval ji s nulovou hodnotou). Bylo to dáno tím, že klub měl s bankou sjednané dovolené přečerpání běžného účtu (overdraft) a tuto položku ve svých výkazech účtoval v krátkodobých závazcích. Viz pokles krátkodobých závazků. Hospodářský rok končí 30. června a koresponduje tak přibližně se závěrem fotbalové sezóny. V roce 2006 vzrostl finanční majetek (peníze a vklady) o 25 milionů liber na hodnotu 35 milionů. Zdrojem jeho krytí jsou krátkodobé závazky splatné do jednoho roku. Očekává se investiční záměr do týmu a též do tréninkového centra při změně krátkodobých závazků na dlouhodobé.

U vertikálního pohledu (viz níže) je vidět, že stadion představuje až polovinu veškerých aktiv. Oběžná aktiva byla se stálými aktivy v poměru 13 % / 87 % v roce 2000, ale ke konci sledovaného období byl tento poměr již 40 % / 60 %. Klub je financován cizími zdroji, především krátkodobými závazky. Je zadlužený, ale při splatnosti krátkodobých závazků má klub hodně oběžných aktiv, které se jeví být velice likvidní.

³³ pro odpisy hráčů viz Arsenal, rozbor rozvahy

Vertikální rozbor

<i>Aktiva (%)</i>	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Stálá aktiva	87,88	89,37	88,27	85,30	78,54	78,34	59,10
DNM	38,21	31,15	33,07	22,73	26,85	30,52	22,35
DHM	49,66	58,22	55,20	62,57	51,68	47,81	36,75
Oběžná aktiva	12,12	10,63	11,73	14,70	21,46	21,66	40,90
Zásoby	1,10	1,14	0,31	0,87	0,38	0,38	0,57
Pohledávky	11,03	9,49	11,42	10,63	8,76	11,56	14,79
Finanční majetek	0,00	0,00	0,00	3,21	12,32	9,71	25,54
Celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

<i>Pasiva (%)</i>	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Vlastní kapitál	43,14	48,57	44,90	41,72	45,30	44,61	22,12
Cizí zdroje	56,86	51,43	55,10	58,28	54,70	55,39	77,88
Krátkodobé závazky	47,11	43,12	48,35	34,78	35,11	36,66	53,99
Dlouhodobé závazky	8,39	8,05	4,67	22,09	18,27	14,91	20,70
Rezervy	1,36	0,27	2,08	1,40	1,32	3,82	3,19
Celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Horizontální rozbor

<i>Aktiva (%)</i>	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003	2005/2004	2006/2005
Stálá aktiva	-14,84	3,49	-13,75	14,73	9,80	-0,53
DNM	-31,74	11,24	-38,65	47,21	25,13	-3,46
DHM	-1,84	-0,65	1,16	2,93	1,84	1,34
Oběžná aktiva	-26,59	15,65	11,87	81,86	11,10	148,99
Zásoby	-13,23	-71,49	150,77	-45,55	11,27	96,20
Pohledávky	-27,92	26,11	-16,96	2,69	45,33	68,71
Finanční majetek	N/A	N/A	N/A	378,84	-13,23	246,64
Celkem	-16,26	4,79	-10,75	24,60	10,08	31,86

<i>Pasiva (%)</i>	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003	2005/2004	2006/2005
Vlastní kapitál	-5,73	-3,13	-17,06	35,30	8,40	-34,61
Cizí zdroje	-24,26	12,26	-5,60	16,95	11,47	85,39
Krátkodobé závazky	-23,36	17,51	-35,80	25,76	14,95	94,20
Dlouhodobé závazky	-19,69	-39,20	322,18	3,07	-10,17	83,00
Rezervy	-83,56	714,95	-39,74	16,94	219,20	10,12
Celkem	-16,26	4,79	-10,75	24,60	10,08	31,86

Vertikální rozbor podává přehled o meziročních změnách v jednotlivých položkách aktiv a pasiv.

5.2.5 Rozbor výnosů

Výnosy (tis. £)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Vstupné	22 078	21 479	27 676	25 520	19 753	21 086	17 574
Televize	12 321	14 765	22 594	24 796	23 891	25 488	28 687
Sponzoring a komerční aktivity	6 693	5 631	6 763	6 895	14 459	14 249	15 730
Maloobchod	4 825	4 135	4 626	5 262	3 840	4 997	5 182
Jiné	2 057	2 386	3 374	4 033	4 381	4 730	6 968
Celkem	47 974	48 396	65 033	66 506	66 324	70 550	74 141

Horizontální pohled

Výnosy (%)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Vstupné	46,02	44,38	42,56	38,37	29,78	29,89	23,70
Televize	25,68	30,51	34,74	37,28	36,02	36,13	38,69
Sponzoring a komerční aktivity	13,95	11,64	10,40	10,37	21,80	20,20	21,22
Maloobchod	10,06	8,54	7,11	7,91	5,79	7,08	6,99
Jiné	4,29	4,93	5,19	6,06	6,61	6,70	9,40
Celkem	85,65	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Vertikální pohled

Výnosy (%)	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003	2005/2004	2006/2005
Vstupné	-2,71	28,85	-7,79	-22,60	6,75	-16,66
Televize	19,84	53,02	9,75	-3,65	6,68	12,55
Sponzoring a komerční aktivity	-15,87	20,10	1,95	109,70	-1,45	10,39
Maloobchod	-14,30	11,87	13,75	-27,02	30,13	3,70
Jiné	15,99	41,41	19,53	8,63	7,97	47,32
Celkem	0,88	34,38	2,27	-0,27	6,37	5,09

Celkové výnosy klubu mají rostoucí trend a v roce 2006 činily 74 milionů liber. Příjmy ze vstupného spolu s příjmy z prodeje televizních práv jsou dva nejvýznamnější zdroje příjmů. Je tomu samozřejmě tak u všech klubů v Anglii, střídá se pouze pozice těchto položek na prvním a druhém místě. Vstupné tvořilo 24 % a práva 39 % příjmů. Od roku 2004 klub používá jinou metodiku při vykazování vstupného. Určitou částku a to hlavně příjmy za pronájem tzv. sky-boxů účtuje v položce sponzoring a komerční

aktivity. Proto na první pohled můžou klesající příjmy při stále vyprodaném stadionu zarazit. Mezi léty 2004 a 2006 jsou menší výkyvy, ale může za to nestejný počet odehraných utkání na domácí půdě. Klub odehrál 19 utkání v lize. Počet utkání v pohárech (anglický a ligový) se mění, jelikož se hraje systémem play-off. Často se hraje jen na jeden zápas, ale příjmy ze vstupného si kluby dělí stejným dílem³⁴. Nejstabilnější položkou příjmů jsou příjmy z merchandisingu. Pohybují se na úrovni 4 milionů liber. Je to o polovinu méně ve srovnání s Arsenalem, jenž Tottenham není natolik úspěšný klub, aby měl základny fanoušků po celé Anglii a v kontinentální Evropě. Klub ve zprávě uvádí položku „jiné příjmy“, bohužel toto ani v příloze zprávy blíže nespecifikuje.

5.2.6 Rozbor nákladů

Náklady (tis. £)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Provozní náklady	14 322	13 967	19 217	17 454	22 033	24 596	31 124
Mzdy a platy	26 174	25 007	36 576	38 024	34 556	33 142	40 656
Odpisy hráčů	11 520	11 109	13 918	18 692	10 924	12 741	11 781
Celkem	52 016	50 083	69 711	74 170	67 513	70 479	83 561

Horizontální pohled

Náklady (%)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Provozní náklady	27,53	27,89	27,57	23,53	32,64	34,90	37,25
Mzdy a platy	50,32	49,93	52,47	51,27	51,18	47,02	48,65
Odpisy hráčů	22,15	22,18	19,97	25,20	16,18	18,08	14,10
Celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

³⁴ Známý je případ klubu Farnborough z páté ligy z roku 2003, když mu los přisoudil v anglickém poháru na domácí půdě Arsenal. Ve Farnborough jsi byli jisti, že uhrát remízu doma s Arsenalem a získat tak možnost hrát odvetu na Highbury je téměř nemožné. Požádali fotbalovou asociaci o výjimku – hrát první zápas na Highbury. Asociace jim vyhověla. Zápas vyhrál Arsenal 5-1 a postoupil do dalšího kola. Klubu Farnborough se to vyplatilo, jelikož inkasoval polovinu ze vstupného a pokryl rozpočet na celou sezonu.

Vertikální pohled

Náklady (%)	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003	2005/2004	2006/2005
Provozní náklady	-2,48	37,59	-9,17	26,23	11,63	26,54
Mzdy a platy	-4,46	46,26	3,96	-9,12	-4,09	22,67
Odpisy hráčů	-3,57	25,29	34,30	-41,56	16,63	-7,53
Celkem	-3,72	39,19	6,40	-8,98	4,39	18,56

Podobně jako u klubu Arsenal jsou náklady členěny do tří skupin. Opět nejvýznamnější skupinou jsou platy a mzdy, což u Tottenhamu představuje polovinu veškerých nákladů. Mezi platy a mzdy se započítávají platy a mzdy všech zaměstnanců, a to i administrativních pracovníků, ochranky atd. Je zřejmé, že mzdy hráčů představují nejvyšší část (odhadem 80 až 90 %). Celkové náklady společnosti činily 83,5 milionu liber.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Zisk/(ztráta) z prodeje hráčů	3 987	-867	6 308	1 329	-381	5 632	12 299
EBIT	-55	-2 554	1 630	-6 335	-1 570	5 703	2 879
čistý zisk	58	-2 363	467	-6 425	-2 642	4 203	-1 575
nákladové/(výnosové) úroky	702	917	684	-783	894	793	2 261

Tottenham Hotspur v roce 2006 vykázal ztrátu 1,5 milionu liber a za celé sledované období je to kumulovaně 8 milionů liber. Vysoká je položka nákladových úroků z důvodu značného financování cizími zdroji. Klub o velikosti Tottenhamu potřebuje pravidelně hrávat evropské poháry pro zlepšení hospodaření. Také nový stadion při silné divácké podpoře, jakou Tottenham má, by prospěl klubu ekonomicky. Jak jsem se již zmínil, stadion White Hart Lane se nedá rozšiřovat ani jinak upravovat, také je tam špatná infrastruktura a dopravní spojení. Spekuluje se o pronájmu stadionu Wembley, to by však znamenalo stěhování klubu z tradiční čtvrti do jiné části Londýna.

6 Poměrové ukazatele

6.1 Rentabilita aktiv – ROA

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Arsenal	0,20	0,16	-0,15	0,02	0,04	0,04	0,02
Tottenham Hotspur	0,00	-0,03	0,02	-0,08	-0,02	0,06	0,02

Rentabilita aktiv poměřuje zisk před úroky a zdaněním (EBIT) k celkovým aktivům podniku. Je proto zřejmé, že záporná hodnota tohoto ukazatele znamená, že daná společnost hospodařila se ztrátou. Lepší hodnoty rentability aktiv dosahoval klub Arsenal, když v sedmiletém pozorování dosáhl kladné hodnoty šestkrát. V letech 2000 a 2001 měl tento ukazatel hodnotu 0,20 resp. 0,16. Od roku 2003 dosahuje sice kladných hodnot, ale už ne tak velkých. I přesto období hodnotím pozitivně, protože za situaci nemůže pokles zisku, ale rychlý nárůst aktiv kvůli stavbě stadionu. Do příštích období se dají čekat hodnoty v rozmezí 0,05 – 0,08. Rentabilita aktiv klubu Tottenham dosáhla největší hodnoty v roce 2005, a to 0,06. V ostatních obdobích byla záporná nebo nedostatečná.

6.2 Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Arsenal	0,34	0,26	-0,28	0,05	0,10	0,07	0,06
Tottenham Hotspur	0,00	-0,06	0,01	-0,21	-0,06	0,09	-0,05

Z konstrukce tohoto ukazatele plyne, že v případě záporné hodnoty vlastního kapitálu ztrácí vypovídající schopnost. Příkladem může být v české lize Slávia Praha, která má záporné hodnoty vlastního kapitálu a v případě hospodaření se ztrátou vykáže kladné hodnoty ROE (záporné číslo vydělené záporným číslem). To však není případ klubů Arsenal a Tottenham, jelikož dosahovaly v celém období kladných hodnot vlastního kapitálu. Mimořádně dobré hodnoty vykazuje klub Arsenal, a to v letech 2000 a 2001 s hodnotami 0,34 a 0,26. V důsledku kumulovaného zisku a upsání nových akcií se klubu zvýšil vlastní kapitál a od roku 2003 se hodnota rentability pohybuje v intervalu 0,05 až 0,10. Tottenham dosahuje záporných hodnot

s výjimkou jediného roku 2005, ve kterém klub splnil představy investorů a dosáhl ROE s hodnotou 0,09. Znamená to, že jinak dochází k erozi majtkové podstaty společnosti.

6.3 Rentabilita tržeb – ROS

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Arsenal	0,23	0,39	-0,23	0,03	0,05	0,06	0,06
Tottenham Hotspur	0,00	-0,05	0,01	-0,10	-0,04	0,06	-0,02

Tento ukazatel se často jmenuje marže a představuje, kolik peněz zisku případně ztráty vytvoří jedna libra tržeb. Vynikající výsledky vykazuje opět Arsenal, a to v letech 2000 a 2001. Za hodnotu 0,39 by se nemusela stydět ani žádná firma působící v sektoru služeb. Tržby klubu se v letech 2004 a 2005 zdvojnásobily a čistý zisk se výrazně snížil, i když stále dosahoval kladných hodnot. V důsledku toho se marže pohybovala jen v rozmezí 0,03 až 0,06. Co se týče Tottenhamu, tak jediným rokem, kdy dosahuje kladné marže, je rok 2005.

Ukazatele rentability dávají velice podobné výsledky, jelikož je stále v čitateli ta samá veličina, a to EBIT. Mění se jen veličina ve jmenovateli. K závěru se dá říct, že Arsenal byl mimořádně úspěšný v letech 2000 a 2001. Tottenham byl neúspěšný v celém pozorovaném období s výjimkou roku 2005. To však nestačí na kompenzaci kumulovaných ztrát z předchozích období.

6.4 Běžná likvidita

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Arsenal	0,87	1,57	0,93	0,47	0,93	1,26	0,77
Tottenham Hotspur	0,26	0,25	0,24	0,42	0,61	0,59	0,76

Podle finanční literatury a také praxe se obecně doporučuje hodnota běžné likvidity v rozmezí 1,5 až 2,5. Podle všeho je fotbalový průmysl tak specifický obor

podnikání, že tyto doporučené hodnoty se na něj nedají aplikovat. Kdyby jsme se striktně drželi této zásady, tak jediný klub, který ji splňuje, je Arsenal, a to také jen velmi těsně s hodnotou 1,57 v roce 2001. Kdyby byly hráčské registrace vedeny jako oběžná aktiva a ne jako dlouhodobý nehmotný majetek, tak by hodnoty likvidity značně narostly. Hráči bývávali poměrně likvidní aktivum až do doby zavedení tzv. *transfer window* (přestupní termín), který omezuje přestupy hráčů mezi kluby pouze na dvě období v roce. Osobně si myslím, že běžná likvidita fotbalových klubů v rozmezí 0,8 až 1,4 se dá považovat za přijatelnou. Do tohoto intervalu by se Arsenal dostal v sledovaném období téměř šestkrát. Taky Tottenham Hotspur je přijatelně likvidní v posledním pozorovaném roce.

6.5 Pohotová likvidita

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Arsenal	0,85	1,29	0,48	0,22	0,73	0,99	0,50
Tottenham Hotspur	0,23	0,22	0,24	0,40	0,60	0,58	0,75

Finanční teorie doporučuje hodnoty od 1 až do 1,5. Pohotová likvidita se liší od běžné likvidity jen tím, že se od oběžných aktiv odčítávají zásoby. Jak jsem se zmínil dříve, fotbalové kluby nevykazují zásoby téměř vůbec, s výjimkou zásob merchandisingového zboží, což se pohybuje na úrovni 500 tisíc liber. To je docela málo na to, aby se pohotová likvidita výrazně odlišovala od likvidity běžné. Jelikož se Arsenal jako holdingová společnost taky zabývá obchodem s pozemky a nemovitostmi, které se v účetnictví evidují jako zásoby, je vidět podstatná změna mezi hodnotami běžné a pohotové likvidity. Málo likvidní podle tohoto kritéria se jeví Tottenham v letech 2000 až 2002 a Arsenal v roce 2003. Jinak považují hodnoty za přijatelné.

6.6 Peněžní likvidita

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Arsenal	0,21	0,81	0,25	0,01	0,25	0,67	0,21
Tottenham Hotspur	0,00	0,00	0,00	0,09	0,35	0,26	0,47

Doporučená hodnota je 0,5, ale ještě akceptovatelná je i hodnota 0,3. Znamená to, že Arsenal drží zbytečně moc prostředků v nejlikvidnější formě v letech 2001 a 2005. Držení peněžních prostředků není spojené s výnosem, nebo pouze s velice malým. Arsenal o tyto výnosy přichází a měl by část peněžních prostředků vložit do krátkodobých cenných papírů. Je však důležité si také uvědomit, že peněžní prostředky, tak jako jiná aktiva, jsou stavové veličiny a udávají se k rozhodnému datu při sestavování rozvahy. Čili nejedná se o průměrnou hodnotu za účetní období. Proto se též domnívám, že hodnota peněžní likvidity v roce 2001 byla způsobena významným peněžním příjmem krátce před sestavováním účetních výkazů. Hodnota 0,25 v roce 2002 svědčí o dobrém krátkodobém finančním managementu klubu, který volné prostředky změnil na více výnosnou formu.

Nulové hodnoty dosahoval klub Tottenham v letech 2000, 2001 a 2002 kdy hodnota finančního majetku byla záporná a ke svému okamžitému financování používal povolené přečerpání běžného účtu.

6.7 Celková zadluženost

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Arsenal	0,39	0,54	0,47	0,34	0,25	0,26	0,20
Tottenham Hotspur	0,43	0,49	0,45	0,42	0,45	0,45	0,22

Celková zadluženost vyjadřuje, s jakým procentem vlastního kapitálu společnost hospodaří. Doplnkem do jedné dostáváme procento, které připadá na cizí, tj. půjčený kapitál. Finanční teorie ukládá tzv. zlaté pravidlo vyrovnávání rizika, podle kterého je ideální, když podnik hospodaří z poloviny s vlastním kapitálem a z poloviny s cizím. V našem porovnání se této tezi blíží Tottenham Hotspur, jehož podíl vlastního kapitálu na celkovém se pohybuje v hodnotách 0,42 až 0,49 s výjimkou roku 2006. Je to dobrý signál pro finanční instituce nebo investory, kteří jsou ochotni dané společnosti svěřit své peníze resp. půjčit, a to za výhodný úrok. Zadluženost Arsenalu se začala zvyšovat v roce 2002, kdy se začalo s výstavbou nového stadionu a následné potřeby kapitálu, který si klub zabezpečil

prostřednictvím cizích zdrojů.

6.8 Stav kapitalizace

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Arsenal	0,94	1,34	0,96	0,60	0,97	1,08	0,93
Tottenham Hotspur	0,60	0,64	0,59	0,76	0,83	0,81	0,78

Tento ukazatel nás informuje o tom, jakým způsobem klub financuje svá dlouhodobá aktiva. Doporučuje se, aby tato hodnota byla větší než 1. Jen v tom případě podnik využívá dlouhodobé zdroje na financování svých dlouhodobých aktiv. Opět při pohledu na tabulku vidíme, že je to Arsenal, který splňuje tuto podmínku. O Tottenhamu můžeme prohlásit, že je podkapitalizovaný. Z toho dále plyne, že operuje se záporným pracovním kapitálem.

6.9 Nákladové úroky

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Arsenal	N/A	N/A	N/A	7,28	6,58	14,10	N/A
Tottenham Hotspur	N/A	N/A	2,38	N/A	N/A	7,19	1,27

Tato kategorie představuje, kolikrát je zisk před úroky a zdaněním schopný pokrýt celkové úrokové náklady. V případě, že klub vykázal záporný EBIT, nebo případně kladné úroky, tento ukazatel je irelevantní.

6.10 Produktivita práce

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Arsenal	325 851	288 583	380 615	460 277	577 074	472 338	439 417
Tottenham Hotspur	249 865	245 665	308 213	290 419	293 469	295 188	333 968

Produktivita práce vyjadřuje částku tržeb, která připadá na jednoho pracovníka. Lepší hodnoty tohoto ukazatele sledujeme u Arsenalu, který dosahuje 1,5násobných tržeb v porovnání s Tottenhamem a přitom zaměstnává jen o něco málo více zaměstnanců.

6.11 Altmanův test

Pomocí tohoto indexu se posuzuje finanční zdraví podniku komplexně pomocí více ukazatelů. Při konstrukci tohoto testu jsem vycházel z verze modelu z roku 1983, která pracuje s kategorií účetní hodnoty vlastního kapitálu, a to pro léta 2000 až 2005. V roce 2006* jsem na kluby aplikoval původní verzi testu³⁵.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Arsenal	1,56	1,62	0,36	0,62	0,72	0,62
Tottenham Hotspur	0,57	0,64	0,92	0,71	0,88	1,12

	2006*
Arsenal	1,06
Tottenham Hotspur	1,29

Krajní hodnotou pro upravenou verzi testu je 1,22. Při překročení této hodnoty je společnost považovaná za firmu v tzv. šedé zóně, to znamená, že klubu v blízké budoucnosti nehrozí bankrot. Tuto hranici překročil v sedmiletém pozorování jen Arsenal v letech 2000 a 2001. V ostatních případech jsou kluby v pásmu bankrotu. Situaci v roce 2006 jsem posoudil podle původní verze modelu, kde kritickou hranicí je hranice 1,88 na to, aby podnik opustil zónu bankrotu, což nesplnil ani Arsenal ani Tottenham. Tyto výsledky je třeba posuzovat nanejvýše citlivě a brát je s rezervou, protože model byl konstruovaný na základě pozorování velkého množství podniků působících v různých odvětvích. Měl by sloužit jen na demonstraci toho, že fotbalový průmysl má jiná pravidla.

³⁵ viz teoretická část

7 Závěry a doporučení

V této práci jsem chtěl poukázat na zvláštnosti hospodaření v unikátním podnikatelském prostředí. Po provedení finanční analýzy klubů můžu konstatovat, že z dvou severolondýnských klubů je na tom ekonomicky lépe klub Arsenal. Ekonomický úspěch je v korelaci s úspěchem na hřišti. Ve sledovaném období Arsenal vykázal čistý zisk šestkrát. Klub má před sebou perspektivní budoucnost, když přihlédneme k faktu, že od sezony 2006/07 začal hrát na novém stadionu Emirates s vyšší kapacitou a též s kvalitnější nabídkou pro firemní klientelu – *corporate hospitality*. Tottenham Hotspur je ekonomicky méně stabilní za sledované období a také nezískal žádný významnější úspěch. Na druhou stranu nemusel bojovat s hrozbou sestupu do druhé ligy. Po restrukturalizaci a vyřešení otázky nového stadionu by to mohla být zdravá společnost. Jeho velikou perspektivou je možnost hrát v evropských pohárech. V sezoně 2005/06 mu místenka do Ligy mistrů unikla v posledním kole, a to prohrou s odvčným rivalem Arsenalem.

Ve fotbale existuje významné riziko podnikání a někdy jen několik branek rozhoduje o úspěchu a neúspěchu, a to jak sportovním, tak ekonomickém.

V praktické části této práce jsem analyzoval několik nejvíce užívaných poměrových ukazatelů. Snažil jsem se jejich hodnoty porovnávat s doporučenými hodnotami z ekonomické praxe a zjistil jsem, že ve většině případů byly tyto hodnoty u fotbalových klubů podprůměrné. Tak nízké hodnoty likvidity, jaké mají fotbalové kluby, by pro průmyslový podnik byly osudové a vedly by s velkou pravděpodobností k platební neschopnosti a v budoucnu případně ke krachu. Dále jsem zjistil, že fotbalové kluby mají zápornou hodnotu čistého pracovního kapitálu. Tato skutečnost souvisí s tím, že kluby jsou podkapitalizované a financují svoje dlouhodobá aktiva krátkodobými cizími zdroji. Při Altmanově testu jsem dospěl k závěru, že výsledky, které jsem pomocí něj získal, měly malou, téměř žádnou vypovídající hodnotu. Který klub, když ne Arsenal, je schopný dlouhodobě prosperovat? V Premier League snad jen Manchester United. Výsledkem Altmanova testu byl předpovídaný krach. Fotbal má tolik specifík, že by bylo

relevantnější vybudovat model, který by byl postavený na statistickém zkoumání hospodaření výhradně fotbalových klubů.

Na závěr bych určitě doporučil koupi akcií (spíše akcie) společnosti Arsenal Holding plc, jelikož očekávám, že v budoucnosti bude Arsenal stále patřit ke špice anglického a evropského fotbalu.

SEZNAM LITERATURY

- 1) Grünwald, R. – Holečková, J.: *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha, Vysoká škola ekonomická, 2002. ISBN 80-2450-422-7.
- 2) Kovanicová, D. – Kovanic, P.: *Poklady skryté v účetnictví – díl II. : Finanční analýza účetních výkazů*. Praha, Polygon, 1999. ISBN 80-901778-4-0.
- 3) Valach, J. a kol.: *Finanční řízení podniku*. Praha, Ekopress, 1997. ISBN 80-901-9916-X.
- 4) Brett, M.: *How to figure out company accounts*. London, Texere, 2003. ISBN 1-58799-033-4.
- 5) Horrie, C.: *Premiership*. London, Pocket books, 2002. ISBN 0-7434-4065-X.
- 6) Hamil, S. – Michie, J. – Oughton, C. – Warby, S.: *The changing face of the football business*. London, Frank Cass Publishers, 2001. ISBN 0-7146-5136-2.
- 7) Hamil, S. – Michie, J. – Oughton, C. – Warby, S.: *Football in the digital age*. Edinburgh, Mainstream Publishing, 2000. ISBN 1-84018-329-2.
- 8) Dobson, S. – Goddard, J.: *The Economics of Football*. Cambridge, Cambridge University Press, 2004. ISBN 0-521-66158-7.

SEZNAM DALŠÍCH ZDROJŮ

1) Mintel International Group Ltd.: *The Football Business & Leisure Intelligence*. London, 2004.

2) Deloitte: *Annual Review of Football Finance 1999-2005*

3) Arsenal Holdings plc. – výroční zprávy za roky 2000 až 2006

4) Tottenham Hotspur plc – výroční zprávy za roky 2000 až 2006

5) *Arsenal Football Club* (oficiální internetová prezentace). aktualizováno dne 5.4.2007 [cit. 2007-04-05]. <<http://www.arsenal.com>>.

6) *Tottenham Hotspur Football Club* (oficiální internetová prezentace). aktualizováno dne 10.4.2007 [cit. 2007-04-11]. <<http://www.spurs.co.uk>>.

7) *Soccer Stats* (oficiální internetová prezentace pro statistiky Premier League). aktualizováno dne 8.4.2007 [cit. 2007-03-11]. <<http://www.soccer-stats.com>>.

8) *London Stock Exchange* (oficiální firemní prezentace). aktualizováno dne 6.4.2007 [cit. 2007-04-6]. <<http://www.londonstockexchange.com>>.

Balance sheet Arsenal Holding plc (£000's)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Fixed assets							
Intangible assets	38 832	45 111	53 060	39 396	34 989	28 983	66 555
Tangible assets	36 491	42 024	46 430	124 770	209 615	314 822	451 501
	75 323	87 135	99 490	164 166	244 604	343 805	518 056
Current assets							
Stocks - retail merchandise	582	638	455	808	702	711	504
Stocks - development properties	-	13 987	25 569	30 745	20 009	28 125	44 446
Debtors	21 586	25 407	13 551	26 711	49 344	34 928	48 989
Cash at bank	7 261	42 502	14 680	1 351	26 003	71 629	35 598
	29 429	82 534	54 255	59 615	96 058	135 393	129 537
Creditors: Amounts falling due within one year	-33 995	-52 612	-58 550	-125 629	-103 537	-107 244	-167 703
Net current liabilities	-4 566	29 922	-4 295	-66 014	-7 479	28 149	-38 166
Total assets less current liabilities	70 757	117 057	95 195	98 152	237 125	371 954	479 890
Creditors: Amounts falling due after more than one year	-25 749	-22 185	-19 871	-17 636	-148 579	-238 706	-321 240
	45 008	94 872	75 324	80 516	88 546	133 248	158 650
Provisions for liabilities and charges	-3 930	-3 073	-3 121	-4 305	-4 183	-10 592	-28 092
Net assets	41 078	91 799	72 203	76 211	84 363	122 656	130 558
Capital and reserves							
Called up share capital	56	59	59	59	59	62	62
Share premium account	237	26 699	-	-	-	29 997	29 997
Merger reserve	-	-	26 699	26 699	26 699	26 699	26 699
Profit and loss account	40 785	65 041	45 445	49 453	57 605	65 898	73 800
Equity shareholders' funds	41 078	91 799	72 203	76 211	84 363	122 656	130 558

Profit and loss account Arsenal Holding plc (£000's)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Turnover							
Gate receipts and other matchday revenues	20 334	20 494	24 553	27 907	33 765	37 397	44 099
Broadcasting and other commercial activities (until 2001; from 2002)							
Broadcasting)	35 935	37 337	31 921	51 802	59 780	48 594	54 870
Commercial	-	-	29 060	15 558	14 132	20 703	22 796
Retail income	4 991	5 080	4 940	8 534	6 885	8 389	10 218
Property rentals/development	-	-	493	14 030	41 825	23 312	5 115
	61 260	62 911	90 967	117 831	156 387	138 395	137 098
Operating expenses without wages and salaries	-18 350	-24 450	-37 940	-34 518	-50 403	-39 548	-42 172
Aggregate wages and salaries	-33 970	-40 651	-61 453	-60 659	-69 889	-66 012	-82 965
Player amortisation	-10 172	-15 145	-17 681	-18 774	-26 406	-14 993	-15 401
<i>Total operating expenses</i>	<i>-62 492</i>	<i>-80 246</i>	<i>-117 074</i>	<i>-113 951</i>	<i>-146 698</i>	<i>-120 553</i>	<i>-140 538</i>
Profit/(loss) on disposal of players' registrations	22 216	25 121	2 873	1 370	2 782	2 894	19 150
Operating profit/(loss) excluding player trading	-1 232	2 665	-26 107	3 880	9 689	17 842	-3 440
Profit/(loss) on ordinary activities before interest and taxation including player trading (EBIT)	20 984	27 786	-23 234	5 250	12 471	20 736	15 710
Net interest (payable)/receivable	231	1 615	891	-721	-1 894	-1 471	175
Profit/(loss) on ordinary activities before taxation (EBT)	21 215	29 401	-22 343	4 529	10 577	19 265	15 885
Tax (charge)/credit on profit/(loss) on ordinary activities	-7 105	-5 145	1 781	-521	-2 425	-10 972	-7 983
Profit/(loss) on ordinary activities after taxation (EAT)	14 110	24 256	-20 562	4 008	8 152	8 293	7 902
Earnings per share EPS - basic	£251,96	£419,07	£348,82	£67,99	£138,29	£138,91	£127,01
 *Exceptional profit on disposal of intangible fixed assets	 -	 20 000	 -	 -	 -	 -	 -
 Playing staff	 57	 63	 71	 71	 72	 61	 49
Training staff	26	25	26	29	31	32	32
Administrative staff	89	109	118	129	135	158	190
Ground staff	16	21	24	27	33	42	41
<i>Total</i>	<i>188</i>	<i>218</i>	<i>239</i>	<i>256</i>	<i>271</i>	<i>293</i>	<i>312</i>

Cash flow Arsenal Holding plc (£000's)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Operating profit/(loss)	8 940	-1 356	-25 595	4 045	10 256	17 638	-3 939
Depreciation charge	1 396	1 645	1 795	1 826	1 922	1 933	2 384
Amortisation of registrations	-	-	17 681	18 774	26 406	14 993	15 401
Profit/(loss) on disposal of fixed assets	-167	-6	-46	54	-20	-41	-19
(Increase)/decrease in stocks	-199	-14 043	-13 458	-4 932	11 348	-8 125	-18 162
(Increase)/decrease in debtors	-4 429	-7 030	-643	-11 040	-24 086	12 156	-6 306
Increase/(decrease) in creditors	4 583	15 811	4 460	-8 165	14 845	42 605	51 715
Net cash inflow from operating activities	10 124	-4 979	-15 806	562	40 671	81 159	41 074
Returns on Investments and servicing of finance							
Interest received	243	1 381	1 559	168	105	1 957	2 643
Interest paid	-12	-138	-254	-1 515	-5 439	-16 029	-17 270
Net cash outflow for returns on investments and servicing of finance	231	1 243	1 305	-1 347	-5 334	-14 072	-14 627
Taxation							
UK corporation tax paid (including advance corporation tax)	-4 708	-3 438	-7 017	-435	917	-441	-3 365
Capital expenditure and financial investment							
Payments to acquire registrations	-19 440	-34 103	-19 751	-20 552	-16 063	-14 598	-23 754
Receipts from sales of registrations	11 932	33 130	16 587	3 790	3 875	5 862	11 961
Payments to acquire tangible fixed assets	-5 051	-3 083	-8 237	-42 534	-105 092	-97 854	-117 720
Receipts from sales of tangible fixed assets	709	6	46	7	25	41	27
Receipts from sale of intangible assets	-	40 000	-	-	-	-	-
Investment in joint venture	-	-20 000	-	-	-	-	-
Net cash outflow for capital expenditure and financial investment	-11 850	15 950	-11 355	-59 289	-117 255	-106 549	-129 486
Cash inflow before use of liquid resources and financing	-6 203	8 776	-32 873	-60 509	-81 918	-39 903	-106 404
Financing							
Share capital issued		27 000	-	-	-	30 000	-
Issue costs / cost of raising finance		-535	-	-	-15 631	-168	41
Increase in short term borrowings			-	39 000	25 766	-	-
Repay of borrowings			-	-	-40 181	-18 572	-19 270
Issue of debentures			-	-	10 458	-	-
Increase in long term borrowings			-	-	133 421	74 269	89 602
Net cash inflow/(outflow) from financing	0	26 465	0	39 000	113 833	85 529	70 373
Increase/(decrease) in cash	-6 203	35 241	-32 873	-21 509	32 832	45 626	-36 031

Balance sheet Tottenham Hotspur plc (£000's)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Fixed assets							
Intangible assets	36 533	24 937	27 741	17 019	25 053	31 348	30 264
Tangible assets	47 483	46 611	46 306	46 845	48 219	49 105	49 762
	84 016	71 548	74 047	63 864	73 272	80 453	80 026
Current assets							
Stocks	1 051	912	260	652	355	395	775
Debtors	10 541	7 598	9 582	7 957	8 171	11 875	20 034
Cash at bank	-	-	-	2 401	11 497	9 976	34 581
	11 592	8 510	9 842	11 010	20 023	22 246	55 390
Creditors: Amounts falling due within one year	-45 038	-34 519	-40 564	-26 044	-32 753	-37 648	-73 114
Net current liabilities	-33 446	-26 009	-30 722	-15 034	-12 730	-15 402	-17 724
Total assets less current liabilities	50 570	45 539	43 325	48 830	60 542	65 051	62 302
Creditors: Amounts falling due after more than one year	-8 024	-6 444	-3 918	-16 541	-17 049	-15 315	-28 026
	42 546	39 095	39 407	32 289	43 493	49 736	34 276
Provisions for liabilities and charges	-1 302	-214	-1 744	-1 051	-1 229	-3 923	-4 320
Net assets	41 244	38 881	37 663	31 238	42 264	45 813	29 956
Capital and reserves							
Called up share capital	5 085	5 085	5 102	5 102	9 624	9 520	4 646
Share premium account	11 287	11 287	11 358	11 358	21 340	21 439	11 556
Revaluation reserve	2 668	2 624	2 576	2 528	2 480	2 432	2 384
Equity component of CRPS	-	-	-	-	-	-	3 838
Capital redemption reserve	-	-	-	-	164	268	550
Profit and loss account	22 204	19 885	18 627	12 250	8 656	12 154	6 982
Equity shareholders' funds	41 244	38 881	37 663	31 238	42 264	45 813	29 956

Profit and loss account Tottenham Hotspur plc (£000's)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Turnover							
Gate receipts - Premiership	18 341	18 272	20 094	23 686	16 307	16 861	17 428
Gate receipts - Cup Competitions	3 737	3 207	7 582	1 834	3 446	4 225	146
Media and Broadcasting	12 321	14 765	22 594	24 796	23 891	25 488	28 687
Sponsorship and corporate hospitality	6 693	5 631	6 763	6 895	14 459	14 249	15 730
Merchandising	4 825	4 135	4 626	5 262	3 840	4 997	5 182
Other	2 057	2 386	3 374	4 033	4 381	4 730	6 968
	47 974	48 396	65 033	66 506	66 324	70 550	74 141
Operating expenses without wages and salaries	-14 322	-13 967	-19 217	-17 454	-22 033	-24 596	-31 124
Aggregate wages and salaries	-26 174	-25 007	-36 576	-38 024	-34 556	-33 142	-40 656
Player amortisation	-11 520	-11 109	-13 918	-18 692	-10 924	-12 741	-11 781
<i>Total operating expenses</i>	<i>-52 016</i>	<i>-50 083</i>	<i>-69 711</i>	<i>-74 170</i>	<i>-67 513</i>	<i>-70 479</i>	<i>-83 561</i>
Profit/(loss) on disposal of players' registrations	3 987	-867	6 308	1 329	-381	5 632	12 299
Operating profit/(loss) excluding player trading	-4 042	-1 687	-4 678	-7 664	-1 189	71	-9 420
Profit/(loss) on ordinary activities before interest and taxation including player trading (EBIT)	-55	-2 554	1 630	-6 335	-1 570	5 703	2 879
Net interest payable	-702	-917	-684	-783	-894	-793	-2 261
Profit/(loss) on ordinary activities before taxation (EBT)	-757	-3 471	946	-7 118	-2 464	4 910	618
Tax (charge)/credit on profit/(loss) on ordinary activities	815	1 108	-479	693	-178	-707	-2 193
Profit/(loss) on ordinary activities after taxation (EAT)	58	-2 363	467	-6 425	-2 642	4 203	-1 575
Other finance costs in respect of non-equity shares	-	-	-	-	-50	-99	-
Retained profit	58	-2 363	467	-6 425	-2 692	4 104	-1 575
Earnings per share EPS - basic	0,1p	-2,3p	0,5p	-6,3p	-2,6p	4,2p	-1,7p
Earnings per share EPS - diluted	0,1p	-2,3p	0,5p	-6,3p	-2,6p	2,2p	-1,7p
Players and football administration staff	109	112	119	138	134	150	121
Administration staff	49	52	62	64	66	62	72
Retail and distribution staff	34	33	30	27	26	27	29
<i>Total</i>	<i>192</i>	<i>197</i>	<i>211</i>	<i>229</i>	<i>226</i>	<i>239</i>	<i>222</i>
Matchday staff	557	579	599	574	593	580	588

Cash flow Tottenham Hotspur plc (£000's)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Operating profit/(loss)	-4 042	-1 687	-4 678	-7 664	-1 189	71	-9 420
Depreciation charge	1 549	1 442	2 175	2 658	1 718	1 807	2 226
Amortisation of registrations	11 520	11 109	13 918	18 692	10 924	12 741	12 499
Profit/(loss) on disposal of fixed assets	-	-	18	-18	-11	-	33
(Increase)/decrease in stocks	-601	139	652	-392	297	-40	-380
(Increase)/decrease in debtors	958	-4 130	171	-525	-27	-536	204
Increase/(decrease) in creditors	-1 951	1 467	5 365	-5 237	3 180	7 103	28 488
Net cash inflow from operating activities	7 433	8 340	17 621	7 514	14 892	21 146	33 650
Returns on investments and servicing of finance							
Interest received	9	21	2	43	67	143	498
Interest paid	-455	-996	-663	-389	-824	-919	-836
Interest element of finance lease payments	-101	-41	-15	-2	-	-	-
Loan issue cost	-	-	-	-434	-	-	-
Non-equity share issue cost	-	-	-	-	-382	-	-
Net cash outflow for returns on investments and servicing of finance	-547	-1 016	-676	-782	-1 139	-776	-338
Taxation							
UK corporation tax paid (including advance corporation tax)	-1 081	-1 497	-120	-734	-	-62	-227
Capital expenditure and financial investment							
Payments to acquire subsidiary	-	-	-	-	-	-	-1145
Payments to acquire registrations	-17 590	-10 201	-11 047	-10 912	-16 696	-23 325	-18 761
Receipts from sales of registrations	1 013	8 084	4 153	4 085	1 640	6 029	15 615
Payments to acquire tangible fixed assets	-2 190	-570	-1 888	-3 197	-2 197	-3 593	-1 477
Receipts from sales of tangible fixed assets	-	-	-	18	16	-	-
Net cash outflow for capital expenditure and financial investment	-18 767	-2 687	-8 782	-10 006	-17 237	-20 889	-5 768
Cash inflow before use of liquid resources and financing	-12 962	3 140	8 043	-4 008	-3 484	-581	27 317
Financing							
Issue of ordinary share capital	38	-	88	-	-	-	-
Issue of non-equity share capital	-	-	-	-	15 000	-	-
Redemption of ordinary shares	-	-	-	-	-950	-654	-1702
Redemption of CRPS	-	-	-	-	-	-	-690
Long-term bank loan	5 000	-	-	-	-	-	-
Bank loan repayments	-250	-1 176	-1 177	-1 177	-1 470	-26	-278
Bank loan drawn down	-	-	-	1 994	-	-	-
Loan notes issued	-	-	-	10 000	-	-	-
Loan notes repayments	-	-	-	-	-	-260	-42
Capital element of finance lease payments	-638	-299	-323	-306	-	-	-
Net cash inflow/(outflow) from financing	4 150	-1 475	-1 412	10 511	12 580	-940	-2 712
Increase/(decrease) in cash	-8 812	1 665	6 631	6 503	9 096	-1 521	24 605